



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

ROZVOJ OBCHODNÍCH AKTIVIT CESTOVNÍ AGENTURY

DEVELOPMENT OF BUSINESS ACTIVITIES OF A TRAVEL AGENCY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Veronika Pitlová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Veronika Pitlová**
Studijní program: Ekonomika podniku
Studijní obor: bez specializace
Vedoucí práce: **doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Rozvoj obchodních aktivit cestovní agentury

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení problému, cíle práce, metody a postup zpracování

Teoretická východiska práce (nejnovější poznatky k řízení obchodních a marketingových činností v souladu s trendy ve vybraném oboru)

Analýza současného stavu (analýza vnějšího a vnitřního prostředí v souladu s vymezeným problémem)

Vlastní návrhy řešení plánu rozvoje nebo rozšíření obchodních činností společnosti včetně rizik a ekonomického zhodnocení)

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem bakalářské práce je vytvořit návrh rozvoje obchodních aktivit franšízové pobočky cestovní agentury Invia v Kuřimi formou rozšíření nabídky o vlastní zájezdy.

Základní literární prameny:

HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ, M. MATHAUSER a O. VALSA. Business strategie - krok za krokem. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.

JOHNSON, G. a K. SCHOLLES. Cesty k úspěšnému podniku. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

ZAMAZALOVÁ, M. Marketing obchodní firmy. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá rozvojem obchodních aktivit franšízové pobočky cestovní agentury Invia, která se nachází v Kuřimi nedaleko Brna. V teoretické části jsou vysvětleny podstatné pojmy a definovány analýzy, které budou následně aplikovány. Výstupem bakalářské práce je návrh spočívající v založení cestovní kanceláře, což povede k rozšíření nabídky, zvýšení konkurenceschopnosti a rovněž celkových zisků podniku.

Klíčová slova

obchodní aktivity, služby, cestovní ruch, franšízing, analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku, SWOT analýza, analýza rizik

Abstract

The bachelor thesis deals with the development of business activities of a franchise of travel agency Invia located in Kuřim close to Brno. In the theoretical part are explained the significant concepts and are defined the analysis, which are going to be subsequently apply. The output of the bachelor thesis is a proposal of a foundation of its own travel agency which will help to extend an offer, to increase competitiveness and also overall profits of the company.

Key words

business activities, services, tourism, franchising, analysis of external and internal environment of a company, SWOT analysis, risk analysis

Bibliografická citace

PITLOVÁ, Veronika. *Rozvoj obchodních aktivit cestovní agentury*. Brno, 2021. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135055>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Iveta Šimberová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16. května 2021

.....

Veronika Pitlová

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala paní doc. PhDr. Ivetě Šimberové, PhD. za odborné vedení, cenné rady při psaní bakalářské práce a čas, který mi věnovala, kdykoli jsem potřebovala. Dále bych ráda poděkovala paní Evě Bezegové, provozovatelce cestovní agentury v Kuřimi, za její vstřícnost a také informace, které mi poskytla.

Obsah

| | |
|---|----|
| Úvod..... | 11 |
| 1. Vymezení problému, cíle práce, metody a postup zpracování..... | 12 |
| 1.1. Cíle práce | 13 |
| 1.2. Postup zpracování a metody..... | 13 |
| TEORETICKÁ ČÁST | 16 |
| 2. Teoretická východiska práce | 16 |
| 2.1. Obchod a obchodní činnosti..... | 16 |
| 2.1.1. Zprostředkovatelé obchodních činností..... | 16 |
| 2.1.2. Funkce obchodu..... | 17 |
| 2.1.3. Rizika obchodních aktivit | 17 |
| 2.2. Služby a jejich specifika..... | 18 |
| 2.3. Marketing | 19 |
| 2.4. Marketing v cestovním ruchu..... | 19 |
| 2.5. Loajální zákazník | 21 |
| 2.6. Cestovní ruch na českém trhu | 22 |
| 2.7. Rozdíl mezi cestovní kanceláří (CK) a cestovní agenturou (CA)..... | 23 |
| 2.8. Franšízing..... | 24 |
| 2.9. Právní náležitosti založení CK | 25 |
| 2.10. Analýza vnějšího prostředí | 26 |
| 2.10.1. Analýza STEP..... | 26 |
| 2.10.2. Analýza oborového prostředí..... | 27 |
| 2.11. Analýza vnitřního prostředí | 29 |
| 2.11.1. Analýza rámce McKinsey 7S | 29 |
| 2.11.2. Analýza marketingových činností pomocí marketingového mixu | 31 |
| 2.11.3. Analýza obchodních činností pomocí obchodního modelu Canvas | 32 |
| 2.11.4. Analýza zdrojů..... | 34 |
| 2.12. SWOT analýza..... | 34 |
| 2.13. Analýza rizik metodou RIPRAN..... | 35 |
| PRAKTICKÁ ČÁST..... | 38 |
| 3. Analýza současného stavu..... | 38 |
| 3.1. Charakteristika CA Invia..... | 38 |
| 3.1.1. Základní informace | 38 |
| 3.1.2. Organizační struktura..... | 39 |
| 3.1.3. Předmět podnikání a portfolio služeb | 40 |

| | |
|--|----|
| 3.2. Franšízový systém CA Invia | 40 |
| 3.3. Charakteristika CA Invia Kuřim | 41 |
| 3.3.1. Nabídka CA Invia Kuřim..... | 42 |
| 3.4. Analýza vnějšího prostředí..... | 42 |
| 3.4.1. Analýza STEP | 42 |
| 3.4.2. Analýza oborového prostředí..... | 49 |
| 3.5. Analýza vnitřního prostředí..... | 55 |
| 3.5.1. Analýza rámce McKinsey 7S | 55 |
| 3.5.2. Analýza marketingových činností pomocí marketingového mixu | 58 |
| 3.5.3. Analýza obchodních činností pomocí obchodního modelu Canvas | 62 |
| 3.5.4. Analýza zdrojů..... | 65 |
| 3.6. SWOT analýza | 67 |
| NÁVRHOVÁ ČÁST..... | 74 |
| 4. Vlastní návrhy řešení..... | 74 |
| 4.1. Stanovení cílů – založení nové cestovní kanceláře | 74 |
| 4.1.1. Pandemická situace..... | 74 |
| 4.1.2. Logo | 75 |
| 4.2. Specifikace nabídky nové cestovní kanceláře..... | 75 |
| 4.2.1. Jednodenní poznávací zájezdy po ČR i do zahraničí..... | 76 |
| 4.2.2. Vícedenní pobytově-poznávací zájezdy po ČR..... | 76 |
| 4.2.3. Cyklozájezdy | 77 |
| 4.2.4. Zájezdy pro školy | 78 |
| 4.2.5. Cestovní pojištění | 78 |
| 4.3. Cíloví zákazníci..... | 79 |
| 4.4. Klíčové činnosti pro rozvoj | 79 |
| 4.4.1. Koncesovaná živnost | 79 |
| 4.4.2. Spolupráce se společností Invia.cz, a.s. | 80 |
| 4.4.3. Dodavatel dopravy | 80 |
| 4.4.4. Sestavení nabídky | 80 |
| 4.4.5. Zařízení propagace..... | 80 |
| 4.4.6. Pracovní síla a potřebné znalosti | 81 |
| 4.4.7. Zvětšení prostor | 81 |
| 4.5. Propagace nové cestovní kanceláře..... | 83 |
| 4.5.1. Propagační prostředky v místě prodeje..... | 83 |
| 4.5.2. Webové stránky | 84 |

| | |
|---|-----|
| 4.5.3. Instagram | 84 |
| 4.6. Ekonomické zhodnocení | 84 |
| 4.6.1. Analýza výnosů | 85 |
| 4.6.2. Analýza nákladů | 86 |
| 4.6.3. Variabilní náklady | 90 |
| 4.6.4. Náklady v případě rozšíření pracoviště | 92 |
| 4.6.5. Rentabilita a ziskovost | 94 |
| 4.7. Analýza rizik metodou RIPRAN | 95 |
| 4.7.1. Identifikace rizik | 95 |
| 4.7.2. Kvantifikace rizik projektu | 96 |
| 4.7.3. Reakce na rizika | 96 |
| 4.7.4. Celkové posouzení rizik | 98 |
| 4.8. Organizační změny v důsledku pandemie nemoci Covid-19..... | 99 |
| 4.8.1. Dopady na návrh..... | 99 |
| 5. Závěr..... | 100 |
| 6. Zdroje | 102 |
| 6.1. Tištěné zdroje | 102 |
| 6.2. Internetové zdroje..... | 103 |
| 7. Seznam obrázků | 106 |
| 8. Seznam tabulek | 107 |
| 9. Seznam grafů..... | 108 |

ÚVOD

Aby byl podnik dlouhodobě úspěšný a udržel si svoji pozici na trhu, je potřeba neustále udržovat tempo jeho růstu a kontinuálně myslet na udržení jeho konkurenceschopnosti, sledovat aktuální trendy v oboru a aktuálnost nabídky na základě poptávky. Právě efektivní uspokojení nároků zákazníků bude hlavním předmětem této bakalářské práce. Málom který podnik může být dlouhodobě úspěšný bez dodržování výše uvedených klíčových faktorů vedoucích k růstu podniku a zvyšování jeho ziskovosti. Jedním z měřítek úspěšného podniku je právě jeho ziskovost.

V této bakalářské práci se budeme zabývat rozvojem obchodních aktivit konkrétně vybraného podniku, kterým se stala franšízová pobočka cestovní agentury Invia v Kuřimi. Primárně bude bakalářská práce soustředěna na rozvoj obchodních aktivit formou zavedení prodeje vlastních zájezdů. Jelikož je společnost Invia cestovní agenturou, až doposud byly na pobočce prodávány zájezdy od jiných cestovních kanceláří. Specifikace odlišností mezi cestovní kanceláří a cestovní agenturou bude uvedena níže. Cestovní ruch je oborem, který je především zaměřen na zákazníka a jeho požadavky. Jeho uspokojení poté vede k loajalitě zákazníka a také zvyšování zisku podniku.

V důsledku pandemie nemoci Covid-19 bylo zásadně omezeno cestování, což mělo dopad na celé odvětví cestovního ruchu. Proto i v této bakalářské práci budou vyhodnoceny dopady zejména na franšízovou pobočku CA Invia v Kuřimi. Je však vysoce pravděpodobné, že období pandemie pomine a lidé budou moci opět bez obav cestovat po světě. Právě proto mají cestovní kanceláře i agentury stále velký potenciál. S jistotou lze také odhadovat, že po uvolnění protiepidemických opatření začnou lidé cestovat s opatrností, tedy spíše po České republice. Právě pořádání zájezdů po České republice je předmětem rozvoje obchodních aktivit franšízové pobočky CA Invia Kuřim, což by zároveň mohlo vést k oživení poptávky v místě prodeje.

1. VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUP ZPRACOVÁNÍ

Za dobu působení na trhu si společnost Invia.cz, a.s. získala své jméno na trhu cestovního ruchu. Ročně nabízí přes 13 000 000 zájezdů od více než 300 cestovních kanceláří a je schopna nabídnout zákazníkům zájezdy prakticky do všech turistických destinací. Společnost Invia.cz, a.s. nabízí formu franšizové spolupráce, proto je možno najít desítky franšizových poboček po celé České republice. Jedna z nich se nachází v Kuřimi nedaleko Brna, a právě tato franšizová pobočka bude předmětem této práce.

V této bakalářské práci bude navržena možnost rozšíření nabídky franšizové pobočky cestovní agentury Invia v Kuřimi. Konkrétně se bude jednat o zahájení prodeje vlastních zájezdů po České republice na základě poptávky obyvatel Kuřimi a okolí a také dalších klientů franšizové pobočky. Ze zkušeností vyplývá, že klienti upřednostňují pohodlný nástup na objednaný zájezd přímo v Kuřimi a často nejsou velice nakloněni variantě cestovat k odjezdovému místu například do Brna nebo do dalších měst. Velice často si také klienti za odjezd z Kuřimi připlácejí. Záměrem bakalářské práce bude navrhnout možnost rozvoje obchodních aktivit formou pořádání vlastních zájezdů, kterými budou poznávací, pobytově-poznávací zájezdy a cyklozájezdy po České republice. Stěžejními konkurenčními výhodami bude ochota vyhovět přání zákazníka, možnost uspořádání zájezdů dle zájmu obyvatel z Kuřimi a okolí a také do detailu naplánovaný program zájezdů. Dodržováním těchto principů lze získat loajální zákazníky. Loajální zákazník je pro každý podnik velice cenný a jeho věrnost je to nejvíce, co může podniku poskytnout. Realizace návrhu poté povede ke zvýšení konkurenceschopnosti dané franšizové pobočky a také k dosažení vyššího zisku.

Jak bylo již zmíněno, lidé rádi cestují a poznávají svět. Zájem obyvatel České republiky o cestování dlouhodobě roste, což také vyplývá ze statistik ERV Evropské pojišťovny, která je vůdčí společností na trhu cestovního pojištění. Proto je na místě se domnívat, že jakmile se zmírní vládní opatření související s pandemií nemoci Covid-19 a lidé budou moci zase cestovat, většina cestujících ocení pro začátek lokální a krátkodobější zájezdy po České republice s odjezdem přímo z místa jejich bydliště. Další výhodou je úbytek konkurence, protože nemalé množství cestovních kanceláří, ale i franšizových poboček ukončilo, nebo alespoň pozastavilo svoji činnost.

1.1. Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout rozvoj obchodních aktivit franšizové pobočky CA Invia v Kuřimi formou rozšíření nabídky o vlastní zájezdy.

Dílčí cíle práce:

- provést analýzu vnějšího prostředí – STEP analýza, analýza trhu, analýza konkurence
- provést analýzu vnitřního prostředí – analýza rámce McKinsey 7S, analýza marketingových činností, analýza obchodních činností, analýza zdrojů
- sestavit SWOT analýzu
- navrhnout činnosti potřebné k rozvoji obchodních aktivit daného podniku
- představit financování návrhu a jeho ekonomické zhodnocení
- zanalyzovat rizika pomocí metody RIPRAN

1.2. Postup zpracování a metody

Bakalářskou práci tvoří teoretická, analytická a návrhová část. V teoretické části budou charakterizovány pojmy obchod, služby a marketing. Pozornost bude věnována především marketingu v cestovním ruchu. Dále budou vysvětleny pojmy franšizing, cestovní kancelář a cestovní agentura. Bude zde také rozvedena problematika právních náležitostí založení cestovní kanceláře. Veškeré informace budou podloženy dohledatelnými zdroji. Teoretická část zahrnuje i teoretické vysvětlení analýz, které budou v této práci použity.

V následující, analytické části, bude provedena analýza současného stavu pomocí analýz, které jsou charakterizovány v části teoretické. V úvodu této části bude charakterizována cestovní agentura Invia, její obchodní činnosti a organizační struktura. Budou provedeny analýzy vnějšího prostředí, oborového prostředí a vnitřního prostředí. Na základě těchto analýz bude sestavena SWOT analýza a vyhodnocena nejvhodnější strategie rozvoje.

Konkrétní metody:

- **Analýza vnějšího prostředí**
 - **STEP analýza** informuje o makroprostředí podniku a jeho vlivu na něj. STEP analýza vyhodnotí politicko-legislativní, ekonomické, sociální a technologické prostředí podniku. [6]
 - **Analýza oborového prostředí**
 - **Analýza trhu** poskytne informace o velikosti a struktuře trhu, aktuálních trendech, poptávce a chování zákazníků.
 - **Analýza konkurence** uvede hlavní konkurenty pobočky a vyhodnotí jejich sílu. K tomuto účelu bude využit Porterův model pěti konkurenčních sil.
- **Analýza vnitřního prostředí**
 - **Analýza rámce McKinsey 7S** je odvozena od prvních písmen názvů sedmi kritických faktorů úspěchu dané organizace, které se vzájemně ovlivňují. Tyto faktory jsou *Strategy* (strategie), *Structure* (struktura), *Systems* (systémy), *Style* (styl), *Shared values* (sdílené hodnoty), *Staffs* (spolupracovníci) a *Skills* (schopnost). [17]
 - **Analýza marketingových činností pomocí marketingového mixu** reprezentuje pozici produktu pomocí čtyř parametrů. Těmito parametry jsou *Product* (produkt), *Price* (cena), *Place* (distribuce), *Promotion* (propagace). V této práci bude uvedena i rozšířená verze 5P, která k základním čtyřem parametrům přidává i *People* (lidé). Verze 5P je vhodná pro služby v cestovním ruchu. [4]
 - **Analýza obchodních činností pomocí obchodního modelu Canvas** shrne klíčové faktory současné situace podniku, kterými jsou klíčoví partneři, klíčové aktivity, klíčové zdroje, hodnotové nabídky, vztahy se zákazníky, kanály, zákaznické segmenty, struktura nákladů a zdroje příjmů. [20]
 - **Analýza zdrojů** bude popisovat čtyři zdroje podniku, a to finanční, fyzické, lidské a nehmotné. [1]
- **SWOT analýza** bude vypracována na základě provedených analýz a představovat souhrn zjištěných hodnot. Budou vyhodnoceny silné a slabé stránky společnosti,

její příležitosti i hrozby. Výstupem bude čtvercová SWOT matice s určením nejvhodnější strategie rozvoje.

Návrhová část bakalářské práce bude navazovat na výsledky analýz z části analytické. Bude navržen postup rozvoje obchodních aktivit franšízové pobočky CA Invia v Kuřimi formou rozšíření nabídky o vlastní zájezdy. Za tímto účelem bude otevřena nová cestovní kancelář. V návaznosti na zřízení nové cestovní kanceláře budou uvedeny potřebné klíčové činnosti, navrženy obchodní aktivity a jejich propagace, dále bude navrženo financování, odhadnuty předpokládané výdaje a náklady a dále odhadnuta ziskovost návrhu. Návrhová část bude zakončena analýzou rizik, která bude provedena pomocí metody RIPRAN. Budou rozepsána možná rizika a návrhy na minimalizaci jejich dopadu.

TEORETICKÁ ČÁST

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V teoretické části budou vysvětleny nejdůležitější pojmy potřebné pro tuto bakalářskou práci a uvedeny nejnovější trendy v oboru cestovního ruchu. Zároveň budou charakterizovány jednotlivé analýzy, které jsou uvedeny výše a budou aplikovány dále v praktické části bakalářské práce.

2.1. Obchod a obchodní činnosti

Obchod je ekonomická činnost zahrnující nákup a prodej zboží. Odehrává se mezi prodávajícím a kupujícím. Předmětem obchodu mohou být movité statky, informace, energie či cenné papíry a v nejširším pojetí podle Kotlera také služby. [4]

Obchod je možno chápat ve dvou základních rovinách:

Obchod jako činnost

Jedná se o nejobsáhlejší pojetí obchodu vůbec, obchod je zde chápán jako nákup a prodej zboží, ať už se jedná o služby, informace, energie či cenné papíry. Zahrnujeme sem také výrobu, služby a další podnikatelské subjekty. [8]

Obchod v institucionálním pojetí

Jedná se o užší pojetí, kde se za obchod považují pouze ty subjekty, u nichž je obchod převažující činností. Jedná se o subjekty, které fyzické zboží nakupují za účelem prodeje bez jeho podstatnější úpravy. Obchod s fyzickým zbožím zahrnuje dále dvě hlavní oblasti – obchod se zbožím pro další podnikání (B2B, Business-to-Business) a obchod se spotřebním zbožím (B2C, Business-to-Customer). [8]

Obchod lze dále členit dle regionálního hlediska – na vnitřní, zahraniční a mezinárodní. V oblasti obchodu dochází v posledních desetiletích k významným změnám na základě vyvíjení ekonomických, politických, společenských, technologických a dalších podmínek. Hlavními vývojovými trendy jsou procesy koncentrace, internacionalizace, tržní dominance a diverzifikace. [5]

2.1.1. Zprostředkovatelé obchodních činností

Rolí obchodních zprostředkovatelů je zajistit interakci nabídky a poptávky, tedy interakci mezi prodávající a nakupující stranou. Jedná se zde o menší rizika než u

podnikatelské činnosti, jelikož zprostředkovatelé nenakupují žádné zboží či služby od svých dodavatelů až do chvíle, kdy o dané zboží či službu nemá sám spotřebitel zájem. Z toho plyne, že nemají ve zboží či službách vázán svůj vlastní kapitál. Zprostředkovatelé fungují na provizní bázi, tedy dostávají odměnu za úspěšné zprostředkování obchodu. Zde se také nejedná o klasickou obchodní činnost, nýbrž o službu pro obchodní činnost. Typickým zprostředkovatelem mohou být například agentury, speditéři, obchodní zástupci či makléři. [8]

2.1.2. Funkce obchodu

Jednou ze základních funkcí obchodu je jeho prostřednictvím mezi výrobcem a spotřebitelem. Jako prostředník plní následující funkce:

- „*přeměna výrobního sortimentu na sortiment obchodní;*
- *překonání rozdílů mezi místem výroby a místem prodeje;*
- *překonání časového nesouladu – mezi časem výroby a časem nákupu zboží;*
- *záruka kvality nabízeného zboží (volbou dodavatelů);*
- *iniciativní ovlivňování výroby podle poptávky;*
- *logistická funkce – zajišťování racionálních zásobovacích cest;*
- *zajišťování rychlejší úhrady dodavatelům.“* [5]

2.1.3. Rizika obchodních aktivit

Riziko je součástí každé obchodní nebo podnikatelské aktivity. Jedná se o určitou událost s výsledkem odchylným od cíle, kterého chceme dosáhnout. Lze také říci, že jde o stupeň nejistoty spojený s očekávaným výsledkem. Tuto nejistotu lze měřit a zabývají se jimi statistické a matematické modely. [8]

Možností členění rizik je nespočet, pro účely této bakalářské práce bude dostatečné rozlišení rizika dle dopadu na:

- „**finanční rizika** – rizika, která přinášejí finanční ztrátu ve výsledku činnosti či vyjádřenou snížením hodnoty majetku;
- **nefinanční rizika** – projevují se zejména odlivem zákazníků, ztrátou obchodního partnera nebo zhoršením image podniku.“ [8]

Z hlediska přijatelnosti lze dále rizika členit na:

- „**nezbytná rizika**, která jsou součástí každé podnikatelské či obchodní činnosti;
- **únosná rizika** volí podnikatel s opatrností a důkladnou připraveností metod na jejich řízení;
- **neúnosná rizika**, která jsou nepřijatelná a nepodstupují se, jejich dopady jsou fatální.“ [8]

2.2. Služby a jejich specifika

„Kotler (1992) charakterizuje službu jako jakoukoli činnost nebo výhodu, kterou může nabídnout jedna strana druhé, je v zásadě nehmotná a nevytváří žádné nabyté vlastnictví.“ [6] Jakubíková (2009) definuje službu jako „činnost, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je naprosto nehmotná a nevytváří žádné vlastnictví.“ [1]

Charakteristickými znaky služeb jsou nehmotnost, nestálost, neoddělitelnost a neskladovatelnost. Dalším specifickým znakem je, že při prodeji a nákupu služeb většinou nedochází k převodu hmotného vlastnictví. [6] Služby tvoří například dopravní a cestovní ruch, finanční služby, pojišťovnické nebo další komerční služby. [8] Aspekty služeb lze rozdělit na aspekty hmotné a nehmotné:

- „**hmotné aspekty služeb** – restaurace, hotely, dopravní prostředky (vlak, autobusy, lodě, letadla, lanovky, vleky, auta) aj.;
- **nehmotné aspekty služeb** – zábava, přátelská obsluha, atmosféra, dostupnost, zážitky...“ [1]

V posledních několika letech se zájem o služby začal zvyšovat a služby se začaly více rozvíjet. Tento fakt souvisí s růstem příjmů, fondu volného času a životního standardu, se změnou životního stylu a také s vývojem technologií. Služby můžeme dělit na terciární, kvartární a kvintární. [1]

Tabulka 1: Klasifikace služeb

| Služby terciární | Služby kvartární | Služby kvintární |
|--|--|--|
| Služby dříve vykonávané doma | Služby usnadňující a zefektivňující rozdělené práce | Služby, které určitým způsobem mění a zdokonalují jejich příjemce |
| <ul style="list-style-type: none"> • stravovací a ubytovací; • holičství a kadeřnictví; • prádelny; • kosmetické služby; • úpravy oděvů aj. | <ul style="list-style-type: none"> • doprava; • obchod; • komunikace; • finance; • správa aj. | <ul style="list-style-type: none"> • zdravotní péče; • vzdělávání; • rekreace aj. |

(Zdroj: Vlastní zpracování dle [1])

2.3. Marketing

„Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.“ [10]

„Marketing lze pojímat jako soubor aktivit, jejichž cílem je předvídat, zjišťovat, stimulovat a uspokojit potřeby zákazníka.“ [6]

„Marketing je proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a směny produktů a hodnot to, co požadují.“ [6]

„Marketing je jednou z činností vykonávaných organizacemi a sadou procesů pro vytváření, sdělení a poskytnutí hodnoty zákazníkům a pro řízení vztahů se zákazníky takovým způsobem, z něhož má prospěch organizace a zájmové skupiny s ní spojené.“ [11]

Jak lze vidět, definic marketingu je skutečně mnoho, poslední uvedená byla v roce 2004 přijata Americkou marketingovou asociací. [1]

Hlavní podstatou marketingu je nalézt rovnováhu mezi zájmy zákazníka a zájmy podniku. Toto tvrzení vychází z odhadu potřeb zákazníků a utváření jejich představ o produktech, které by je mohly uspokojit. Proces poté končí jejich plným uspokojením. [6]

2.4. Marketing v cestovním ruchu

Marketing cestovního ruchu lze definovat jako: *“soubor procesů zaměřených na vytváření a poskytování hodnoty vybraným cílovým skupinám zákazníků a na rozvíjení*

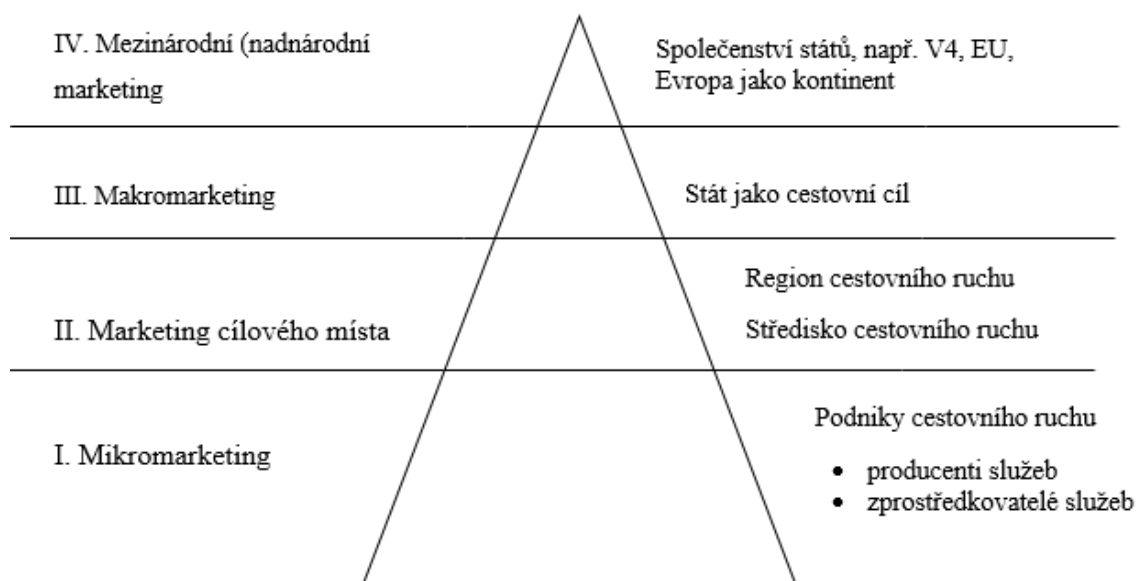
vztahů s nimi na místní, regionální, národní a mezinárodní úrovni takovým způsobem, aby z nich měla prospěch organizace (podnik) i cílové místo.“ [12, vlastní překlad]

„Marketing destinace cestovního ruchu je proces sladování zdrojů destinace s potřebami trhu. Obsahuje analýzu místa, plánování, organizování, řízení a kontrolu strategií na vymezení lokalit a směřuje hlavně k silným stránkám konkurenční pozice současných míst v mezinárodním souboji o atraktivní cílové skupiny.“ [1]

Marketing cestovního ruchu a jeho prostředí jsou velmi proměnlivé a dynamické, jelikož se musí přizpůsobovat měnícímu se prostředí a poptávce. Marketingové nástroje v oboru cestovního ruchu jsou především osobní prodej či prodej internetový. V posledních letech velmi klesá využití katalogových prodejků, což je způsobeno s rozšířením internetu a informovanosti spotřebitelů na webových stránkách cestovních kanceláří, kde lze zadat i filtry pro přehlednější a rychlejší výběr dovolené.

Marketing v cestovním ruchu lze rozlišit na čtyři úrovně:

- *„mikromarketing – je zaměřen na podnikovou sféru, na producenty služeb, ale také jejich zprostředkovatele, jako jsou cestovní kanceláře, cestovní agentury a další distribuční systémy;*
- *marketing cílového místa (destinační marketing) – zaměřený na sledování poptávky cílových skupin zákazníků a nabídky v střediscích a regionech cestovního ruchu;*
- *marketing státu jako cestovního cíle (makromarketing) – zabezpečuje optimální vztah mezi nabídkou a poptávkou produktů cestovního ruchu pro domácí obyvatelstvo i návštěvníky ze zahraničí;*
- *mezinárodní (nadmárodní) marketing cestovního ruchu – zaměřuje se na skupinu sousedících států (např. krajiny V4), resp. regionu (Evropa), které vyvíjejí společné marketingové aktivity.“ [12, vlastní překlad]*



Obrázek 1: Úrovně marketingu v cestovním ruchu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle [12, vlastní překlad])

2.5. Loajální zákazník

Klíčovým bodem marketingu každého podniku je zákazník. Jak uvádí Tomek: „Zákazník stojí na počátku všeho.“ [13] Počet zákazníků pro každý podnik je limitovaný, a proto se stále více podniků zaměřuje na jejich loajalitu. Loajální zákazník je pro každý podnik velice důležitý. Jak říkají odhady, obchody s vysoce loajálními zákazníky mají o 70 % vyšší obrát ve srovnání s ostatními podniky. [9]

Je třeba dbát na rozdíl mezi spokojeností zákazníka a jeho loajalitou. Spokojenost znamená „míru naplnění očekávání zákazníka, která je spojená s tím, jak zákazník vnímá a hodnotí zakoupený produkt“. [3] Loajalita oproti tomu znamená „mentální pozitivní vztah nebo vztah mezi zákazníkem a značkou“. [9] Loajalita nebo také věrnost zákazníka je vybudována na emocionálním základě a není primárně založena na racionálním posuzování výhod a nevýhod. Zde hrají tedy důležitou roli nehmotné aspekty služeb, které jsou uvedeny výše. Vztah loajálního zákazníka k podniku je dlouhodobý a pevný, to znamená, že pokud je zákazník jednorázově či krátkodobě například vlivem změny ceny, kvality nebo nákupním prostředím firmy nespokojen, nedochází k odklonu od zvolené značky. [6]

Věrnostní systémy

K loajalitě zákazníků a vybudování poměrně stálého zákaznického portfolia věrných zákazníků mohou být nápomocny věrnostní systémy podniku. Podstatou tohoto nástroje je odměňování stálých zákazníků za opakovaný nákup či zvýšení hodnoty jejich nákupu. Prostřednictvím věrnostních systémů může podnik působit na zákazníka a do jisté míry ovlivňovat jeho nákupní chování. Výsledkem je poté vytvoření dlouhodobého vztahu mezi zákazníkem a podnikem. V rámci věrnostních programů může být využito například krátkodobých slev nad rámec obvyklých prodejních akcí, spotřebitelských soutěží, sbírání bodů za nákup a podobně. [4]

2.6. Cestovní ruch na českém trhu

Pojem cestovní ruch je obecně definován jako: *„pohyb lidí mimo jejich vlastní prostředí do míst, která jsou vzdálena od místa jejich bydliště, za různými účely, vyjma migrace a výkonu normální denní práce.“* [1]

Jedná se o dynamicky se rozvíjející segment ekonomiky a je prostředkem ke zvyšování životní úrovně. Vyznačuje se vysokým podílem služeb. Pokud je cestovní ruch dobře rozvíjen, může být zdrojem příjmů i zdrojem nových pracovních příležitostí. Základní podmínkou pro rozvoj cestovního ruchu je příznivé mezinárodní klima, ovlivňují jej ale také demografické, ekonomické, administrativní, přírodní a další činitele. [1]

Klasifikace cestovního ruchu

Cestovní ruch je velice rozmanitá a nesourodá oblast služeb a je možno jej dělit z několika hledisek. Níže jsou uvedeny vybrané z nich:

- **„Podle významu ve spotřebě účastníků cestovního ruchu:**
 - základní – zabezpečují přemístění účastníků cestovního ruchu do rekreačního prostoru a zpět a služby spojené s pobytem v rekreačním prostoru – dopravní, ubytovací a stravovací;
 - doplňkové – služby spojené s využíváním atraktivit, vlastností charakteristických pro určitý rekreační prostor. [1]
- **Podle způsobu zabezpečení:**
 - služby vlastní;

- *služby poskytované dodavatelským způsobem (ubytovací, stravovací služby) – není zapojen mezičlánek;*
- *služby obstarávané (s využitím cestovní kanceláře, cestovní agentury apod.). [1]*
- ***Podle funkcí ve vztahu k jednotlivým uspokojovaným potřebám účastníků cestovního ruchu:***
 - *dopravní;*
 - *ubytovací;*
 - *stravovací;*
 - *zprostředkovatelské;*
 - *společensko-kulturní;*
 - *sportovně-rekreační;*
 - *lázeňsko-léčebné;*
 - *směnárenské;*
 - *průvodcovské;*
 - *informační;*
 - *obchodní;*
 - *komunální;*
 - *horská služba;*
 - *zdravotní;*
 - *pásové;*
 - *celní aj.“ [1]*

2.7. Rozdíl mezi cestovní kanceláří (CK) a cestovní agenturou (CA)

Ačkoli to velký počet spotřebitelů nerozlišuje, rozdíl mezi cestovní kanceláří a cestovní agenturou je zásadní. Cestovní kancelář je koncesovanou živností a zároveň je základní provozní jednotkou cestovního ruchu. Cestovní kancelář funguje na principu mezičlátku – prostředníka. Sama tvoří produkty takovým způsobem, že nakupuje primární produkt, jako například dopravu, ubytovací a stravovací zařízení, kulturní či sportovní události a dále jej v určité formě prodává. Existují dvě možnosti prodeje produktu cestovní kanceláře, a to buď konečnému spotřebiteli, nebo cestovními agenturám. V každém případě však nese veškerá rizika související s prodejem. [1]

Cestovní agentura je pouze vázanou živností a funguje pouze jako zprostředkovatel. Lze také říci, že funguje jako dealer cestovních kanceláří. Výhodou cestovních agentur je, že může nabídnout mnohem větší nabídku zájezdů, protože může zprostředkovávat zájezdy několika cestovních kanceláří. Nevýhodou potom může být nedostatečný přehled v nabídce a také vlastní nezkušenost s konkrétními zájezdy cestovní kanceláře. [1]

Pojmy cestovní kancelář a cestovní agentura přesně definuje zákon č. 159/1999 Sb. v §§ 2 a 3.

2.8. Franšízing

Franchising nebo také správně franšízing je založen na dlouhodobém smluvním vztahu franšízingového poskytovatele a franšízingového příjemce. Tímto smluvním vztahem je upravena úzká spolupráce právně a finančně nezávislých podniků v souladu s koncepcí franšizora. Předmětem smlouvy je franšíza. [8]

„Český institut pro franšízing definuje pojem franšízing na základě Evropské franšízingové federace, kterou používá i Česká asociace franšízingu, jako: odbytový systém, jehož prostřednictvím se uvádějí na trh výrobky, služby nebo technologie. Opírá se o úzkou a nepřetržitou spolupráci právně a finančně samostatných a nezávislých podniků franchisora a jeho franchisee. Franchisor zaručuje svým franchisees právo a zároveň jim ukládá povinnost, provozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí. Toto právo franchisees opravňuje a zavazuje užívat za přímou nebo nepřímou úplatu jméno franchisorovy firmy (ochrannou známku, servisní známku, jiná práva z průmyslového a duševního vlastnictví, jakož i know-how, hospodářské a technické metody a procedurální systém) v rámci a po dobu trvání písemné franchisové smlouvy, za tímto účelem uzavřené mezi stranami, a za trvalé obchodní a technické podpory ze strany franchisora.“ [7]

Franšízingová licence je tedy udělována za účelem dalšího prodeje zboží i poskytování služeb a jedná se o soubor práv a povinností, které franšízor uděluje franšízantovi. [7] Franšízing je typický zejména v oblasti rychlého občerstvení, cestovního ruchu, restaurátérství a hotelnictví, ale také pro provozování čerpacích stanic. [8]

2.9. Právní náležitosti založení CK

Zákon č. 159/1999 Sb. o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu (...) definuje cestovní kancelář jako: „*Cestovní kancelář je podnikatel, který je na základě státního povolení k provozování živnosti (dále jen „koncese“) oprávněn sestavovat služby cestovního ruchu pro účely zájezdu, nabízet a prodávat zájezdy podle § 1b odst. 1 nebo zprostředkovávat spojené cestovní služby podle § 1c odst. 1.*“ [21]

Provozování cestovní kanceláře patří mezi živnosti koncesované. Koncese je státní povolení k provozování živnosti, kterou v případě cestovních kanceláří vydává Ministerstvo pro místní rozvoj. Žadatel o koncesi je povinen předložit místně příslušnému živnostenskému úřadu dokumenty prokazující splnění všeobecných i zvláštních podmínek k provozování živnosti a zároveň dokumenty pro Ministerstvo pro místní rozvoj, které jsou následující:

- *„originál smlouvy s pojišťovnou o pojištění v rozsahu stanoveném v § 6 až 8 zákona č. 159/1999Sb.;*
- *podnikatelský záměr;*
- *prohlášení o předpokládaném datu zahájení činnosti;*
- *čestné prohlášení, zda v posledních 5 letech nebylo zrušeno živnostenské oprávnění k provozování cestovní kanceláře nebo cestovní agentury z důvodu porušení povinností uložených zákonem nebo z důvodu jejího úpadku, a to jak fyzické tak právnické osobě, která je žadatelem, nebo fyzické osobě, jejímž statutárním orgánem byla osoba, která je žadatelem, nebo statutárním orgánem právnické osoby, která je žadatelem.*“ [22]

Jak je výše zmíněno, jedním z dokumentů, které musí žadatel o koncesi připravit ke kontrole, je smlouva s pojišťovnou. Je to z toho důvodu, že v České republice musí být každá cestovní kancelář pojištěna proti úpadku v případě, že by nemohla dostát svým závazkům vůči klientům. Podnikatelský záměr by měl obsahovat podrobné údaje o činnosti žadatele o koncesi, například konkrétní oblast cestovního ruchu, nabídku plánovaných služeb, předpokládaný počet zákazníků a podobně. [21]

Pokud živnostenský úřad nazná, že jsou veškeré dokumenty v pořádku, předá žádost Ministerstvu pro místní rozvoj, to má poté 30 dní na zaujetí stanoviska k žádosti. V případě stanoviska kladného vydá živnostenský úřad kladné rozhodnutí o udělení

koncese. Do 15 dní od nabytí právní moci rozhodnutí o udělení koncese poté vydá živnostenský úřad žadateli koncesní listinu. [22]

2.10. Analýza vnějšího prostředí

Každý podnik je obklopen konkrétním marketingovým prostředím, kde vstupuje do interakce s dalšími subjekty, ovlivňuje je a sám je jimi ovlivňován. Tato prostředí se vyznačují konkrétními charakteristikami. Rozlišujeme marketingové makroprostředí a marketingové mikroprostředí podniku. Oborové prostředí je takzvanou podkategorií makroprostředí podniku. Marketingové prostředí podniku není stabilní a neustále se mění. Obecně by se marketingové prostředí dalo charakterizovat jako prostředí: „*zahrnující aktéry a síly, které ovlivňují schopnost firmy rozvíjet se a udržovat úspěšné transakce a vztahy s cílovými zákazníky.*“ [4]

2.10.1. Analýza STEP

Marketingové makroprostředí podniku tvoří skupiny vnějších faktorů, které podnik ovlivňují, ale zároveň je nelze příliš či zcela ze strany podniku ovlivňovat. Faktory jsou ovlivňovány externími institucemi a pro podnik jsou dané a krátkodobě neměnné. Tyto faktory lze rozdělit do několika skupin a analyzovat je. Nejznámější metodou analýzy makroprostředí je analýza STEP nebo také PEST. Je možno uvést i několik obměn této analýzy např. SLEPTE (či PESTLE) a SLEPT. Název analýz vznikl z počátečních písmen jednotlivých faktorů:

- Sociální faktory;
- Technické a technologické faktory;
- Ekonomické faktory;
- Politické faktory (nebo také zkráceně na politicko-legislativní faktory);
- Legislativní faktory;
- Ekologické faktory. [6]

Při analýze makroprostředí je poté efektivní se zaměřit pouze na užitečné faktory ovlivňující konkrétní podnik. Pro účely této bakalářské práce bude tedy dostačující analýza STEP neboli PEST skládající se ze sociálního, technického a technologického, ekonomického a politicko-legislativního prostředí podniku.

Sociální faktory zahrnují skupiny demografických a kulturních vlivů. V rámci demografických faktorů je zkoumáno obyvatelstvo jako celek, jeho počet, hustota, struktura z hlediska věku i pohlaví, sociálního složení a podobně. Sleduje nejen stav ale i změny zejména z toho důvodu, že lidé tvoří trh a poptávku a tudíž jsou rozhodujícím faktorem pro vytváření optimální nabídky podniku. Druhou skupinou jsou kulturní faktory, kde jsou zahrnuty hodnoty uznávané společností. Jedná se o soubor názorů, myšlenek, idejí a postojů konkrétní skupiny. [4]

Technické a technologické faktory jsou velmi rychle se vyvíjející složka makroprostředí podniku. Rozvoj informačních a komunikačních technologií může znamenat pro firmu velký potenciál, ale i nevýhodu, a to v případě, že si daný podnik neumí s novými technologiemi a postupy poradit. [4]

Ekonomické faktory tvoří celková ekonomická úroveň země, například hrubý domácí produkt (HDP), míra nezaměstnanosti a míra inflace, ale také ekonomická situace domácností a faktory ovlivňující strukturu jejich výdajů vyjádřená úsporami obyvatelstva, tempem růstu mezd, dostupností úvěrů či úrovní cenové hladiny. [4]

Politické faktory ovlivňují podnik na základě přístupu vládní administrativy k firmám a trhům, struktury státních výdajů a daňového systému. Zde také patří míra korupce ve státě. [4]

Legislativní faktory zahrnují právní formy ohledně existence firem a trhů, jelikož vytváření rámec pro podnikatelské aktivity firem. [4]

Ekologické faktory nabývají stále více na svém významu. Globální smýšlení obyvatelstva i jednotlivých zemí lpí stále více a více na udržitelném rozvoji, kvalitě života i ekologii a ekologických normách. Vliv činnosti firem na ekologii začíná být sledován a hodnocen. [4]

2.10.2. Analýza oborového prostředí

Oborové prostředí podniku je tvořeno jeho konkurencí, spolupracujícími subjekty (dodavateli) a zákazníky. Právě tyto tři subjekty budou tvořit analýzu oborového prostředí, která umožňuje zanalyzovat situaci na trhu. Někdy se lze setkat i s pojmem 3C, jehož název je tvořen počátečními písmeny anglických slov:

- Customers = zákazníci;

- Competitors = konkurenti;
- Collaborators = spolupracující subjekty (dodavatelé). [1]

Zákazníci jsou zásadním článkem úspěšného podniku a jedná se o jeden z nejdůležitějších faktorů mikroprostředí. Je třeba se zaměřit na to, co zákazníci motivuje ke koupi produktů, v jakém čase nakupují a co přesně nakupují. Je nutno nezapomínat mezi stálými zákazníky na ty potenciální. [1]

Konkurence je podmiňujícím faktorem marketingové možnosti firmy. Zde je nutno identifikovat konkurenty a získat o nich co nejvíce informací, na základě čehož lze získat konkurenční výhodu. [1]

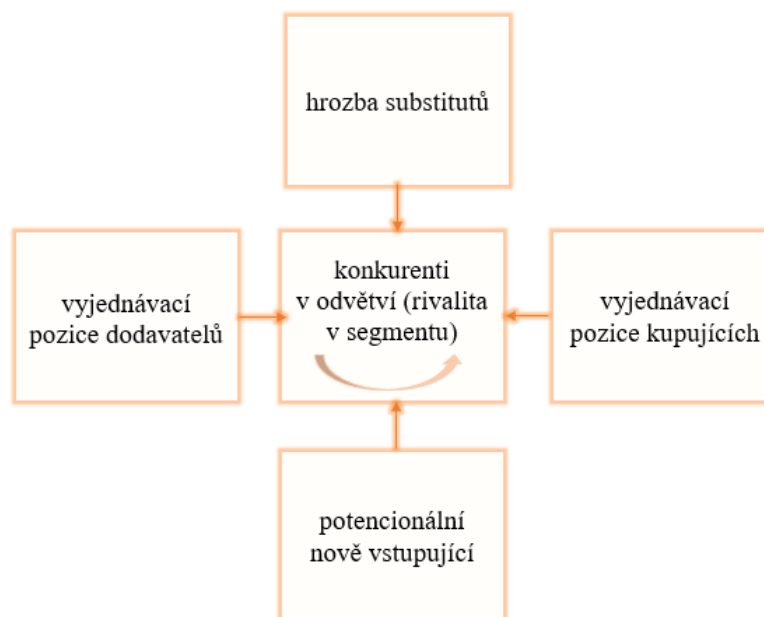
Dodavatelé jsou taktéž významným faktorem, na kterém závisí úspěch firmy. Je klíčové vybrat si toho správného dodavatele, protože pokud má firma spolehlivého a pečlivého dodavatele, umožňuje to dané firmě získat konkurenční výhodu. Dále lze zmínit i výhodnou cenu poskytnutou dodavatelem. [4]

Tyto tři subjekty dohromady tvoří trh pro podnik. Jsou zde zahrnuty aktuální trendy, potenciál trhu, jeho příležitosti, poptávka a nabídka. Pro účely této bakalářské práce je nutno zpracovat analýzu konkurence, jejíž principy jsou podrobněji popsány níže.

2.10.2.1. Porterův model pěti konkurenčních sil

K analýze konkurence se často používá model, který vytvořil Michael Porter. Jedná se o model pěti konkurenčních sil, na nichž závisí vlastní dlouhodobá atraktivita podniku na trhu. Model tedy umožňuje identifikovat síly, které na podnik v konkurenčním prostředí působí. Jednotlivé konkurenční síly vyplývají z:

- „*rivalita mezi konkurenčními podniky, ovlivněné jejich strategickými tahy a protitahy směřujícími k získání konkurenční výhody;*
- *hrozby substitučních výrobků podniků v jiných odvětvích;*
- *hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví;*
- *vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů;*
- *vyjednávací pozice kupujících.“* [2]



Obrázek 2: Porterův model pěti konkurenčních sil

(Zdroj: Vlastní zpracování dle [2])

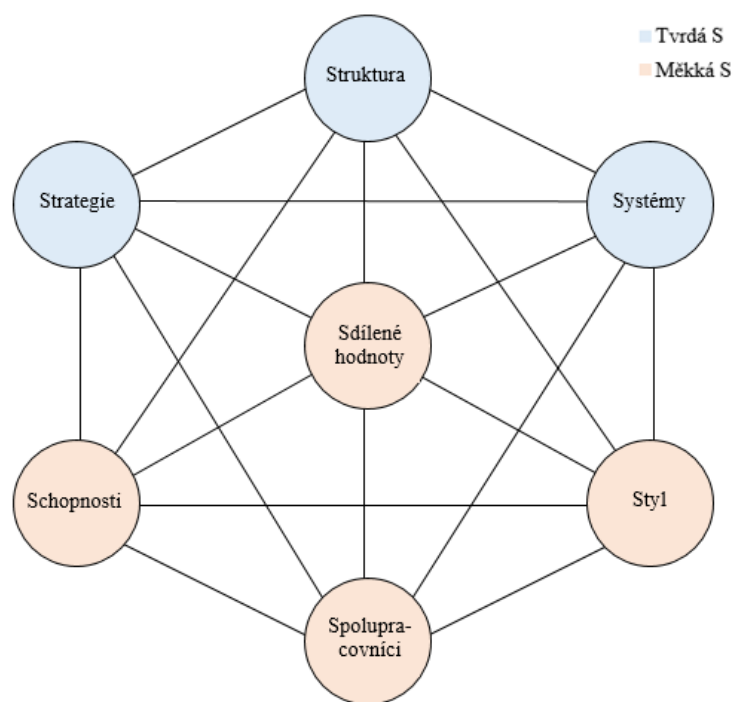
2.11. Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí podniku pojednává o jeho interním prostředí a jedná se o subjekty, které lze z pozice podniku ovlivnit a správně je využít. Tvoří jej například zdroje podniku, zaměstnanci, management, organizační struktura, kultura firmy či materiální prostředí. [1]

Pro účely bakalářské práce bude využita analýza rámce McKisney 7S, analýza marketingových i obchodních činností a analýza zdrojů. Charakteristiky těchto analýz jsou uvedeny níže.

2.11.1. Analýza rámce McKinsey 7S

Faktorů podmiňujících úspěch firmy je více a lze je také více způsoby uspořádat. Pro účely této bakalářské práce bude použit rámec 7S faktorů konzultační firmy McKinsey, který pojmenovává faktory definující úspěch či neúspěch podniku a dále je rozebírá. Firma McKinsey vytvořila model 7S v sedmdesátých letech dvacátého století, aby pomohli manažerům porozumět faktorům, které ovlivňují úspěch firmy a jsou spojeny s organizačními změnami. Těmito 7 faktory jsou: strategie, struktura, systémy, styl práce vedení, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty. Tyto faktory lze také dělit na tvrdé faktory a měkké faktory. [17]



Obrázek 3: Model "7S" firmy McKinsey

(Zdroj: Vlastní zpracování dle [17])

Strategie vychází z vize a poslání podniku a vyjadřuje aktivity, které podnik činí k jejich dosažení. Dále hodnotí, jak podnik reaguje na hrozby a příležitosti v daném oboru. [17]

Struktura se zabývá obsahovou a funkční náplní organizačního uspořádání, například nadřízenost, podřízenost a vztah mezi podnikatelskými jednotkami, dále hodnotí oblasti expertizy, kontrolních mechanismů a sdílení informací. [17]

Systémy jsou formální a neformální procedury a slouží k řízení každodenní aktivity organizace, jako jsou manažerské informační systémy, komunikační a kontrolní systémy, inovační systémy nebo systémy alokace zdrojů. [17]

Spolupracovníci zahrnují lidské zdroje a jejich rozvoj, školení a vztahy mezi pracovníky. Dále lze zahrnout i motivaci pracovníků a jejich chování vůči firmě. [17]

Schopnosti organizace jsou udávány její profesionální znalostí a kompetencí uvnitř ní. Dále je nutno hodnotit také vhodné učící prostředí napomáhající k rozvoji pracovníků a tím i celého podniku. [17]

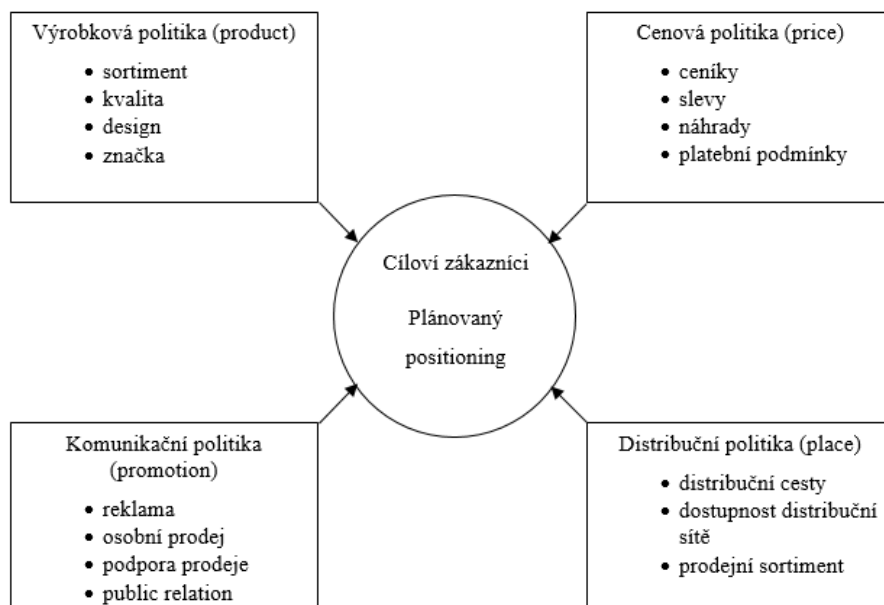
Styl vyjadřuje, jak management podniku přistupuje k řízení a také k řešení problémů a každodenních situací. [17] V praxi se rozlišují tři základní styly řízení: demokratický, autoritativní a laissez-faire (také nazýváno liberální). [18]

Sdílené hodnoty jsou ideje a principy respektované pracovníky, případně dalšími zainteresovanými skupinami. Měly by být úzce spjaty s vizí a posláním firmy a vedoucí pracovníci by se s nimi měli ztotožňovat. [17]

2.11.2. Analýza marketingových činností pomocí marketingového mixu

Marketingový mix je souhrn vnitřních činitelů podniku. Nejobecnějším tvarem je 4P, který zahrnuje čtyři nástroje marketingu – produkt (*Product*), cenu (*Price*), distribuci (*Place*) a propagaci (*Promotion*). Tyto nástroje je třeba vzájemně kombinovat takovým způsobem, aby co nejlépe odpovídaly trhu. Dle potřeby je poté možné marketingový mix rozšířit na 5P, kde jsou zahrnuti i lidé (*People*) nebo marketingový mix 7P, kde se k základním čtyřem P přidávají zaměstnanci (*Personnel*), proces (*Process*) a fyzický důkaz (*Physical evidence*). [4] Jak ale uvádí Zamazalová, „není ovšem důležité a zdaleka ne správné se při aplikování marketingových principů v podnikatelské činnosti dogmaticky držet výše uvedeného vymezení 4P (5P, 7P).“ [4]

Někteří teoretici jsou ale toho názoru, že marketingový mix v klasické podobě 4P je dostatečný také pro služby. V oblasti cestovního ruchu je ale často nutnost rozšířit obecný tvar 4P o další P, kterými mohou být lidé (*People*), nebo také veřejné mínění (*Public opinion*). Lidé totiž poskytují většinu služeb v cestovním ruchu a zaujímají různé role – mohou být investory, vlastníky, manažery, zaměstnanci, dodavateli či poskytovateli služeb, mezičlánky či zákazníci. [1]



Obrázek 4: Marketingový mix 4P

(Zdroj: Vlastní zpracování dle [4])

2.11.3. Analýza obchodních činností pomocí obchodního modelu Canvas

Základní definicí obchodního modelu je, že „*představuje základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu.*“ [20] Principem je stručně a výstižně shrnout nejdůležitější informace o podniku. Obchodní model Canvas neboli plátno byl vytvořen Alexanderem Osterwalderem a Yvesem Pigneurem a jedná se o jeden z nejznámějších obchodních modelů. Tento model je tvořen logickým uspořádáním devíti základních prvků:

- zákaznické segmenty (*Customers*);
- hodnotové nabídky (*Value Proposition*);
- kanály (*Channels*);
- vztahy se zákazníky (*Customer Relationships*);
- zdroje příjmů (*Revenue Streams*);
- klíčové zdroje (*Key Resources*);
- klíčové činnosti (*Key Activities*);
- klíčová partnerství (*Key Partners*);
- struktura nákladů (*Cost Structure*). [20]

Tabulka 2: Obchodní model Canvas

| | | | | |
|---------------------|------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| Klíčová partnerství | Klíčové činnosti | Hodnotové nabídky | Vztahy se zákazníky | Zákaznické segmenty |
| | Klíčové zdroje | | Kanály | |
| Struktura nákladů | | | Zdroje příjmů | |

(Zdroj: Vlastní zpracování dle [20])

Zákaznické segmenty shrnují skupiny osob či subjektů, na které se chce podnik zaměřit. Zákazníci jsou pro podnik velice důležití a je přínosné je segmentovat podle jejich potřeb, chování a dalších atributů, což podniku umožní lépe vyhovět jejich požadavkům. Každý podnik se musí rozhodnout, na jaké segmenty se zaměří. [20]

Hodnotové nabídky reagují na požadavky zákaznického segmentu, tvoří pro něj hodnotu a představují důvod, proč zákazníci daný podnik upřednostní před jinými. Hodnoty mohou být jak kvalitativní (design, spokojenost zákazníků), tak kvantitativní (cena, rychlost služby). [20]

Kanály popisují prostřednictvím komunikace se zákaznickým segmentem. Plní řadu funkcí, například zvyšují povědomí o výrobcích mezi zákazníky, předávají informace o výrobcích i hodnotovou nabídku a poskytují poprodejní zákaznickou podporu. [20]

Vztahy se zákazníky jsou důležitou součástí obchodního modelu. Součástí je popis způsobů, které určují vztah mezi podnikem a zákaznickým segmentem. Vztahy podniku mezi jednotlivými zákaznickými segmenty se mohou lišit a mohou být například automatizované nebo individualizované, dále se může jednat o osobní asistenci, samoobsluhu nebo spolupráci. [20]

Zdroje příjmů podniku představují hotovost, kterou podnik generuje ze zákaznického segmentu. Příjmy lze generovat několika způsoby, například prodejem aktiv, poplatkem za užití určité služby nebo pomocí předplatného a poskytování licencí. [20]

Klíčové zdroje jsou nejvýznamnější aktiva, které podnik potřebuje k samotnému fungování. Tyto zdroje totiž podniku umožňují prezentovat jeho hodnotovou nabídku, udržovat vztahy se zákaznickými segmenty, proniknout na trhy a především generovat příjmy. Rozlišují se fyzické, finanční, duševní a lidské zdroje. [20]

Klíčové činnosti definují nejdůležitější činnosti, které musí podnik vykonávat, aby dokázal úspěšně fungovat. Skladba těchto činností se odvíjí přímo od konkrétní podoby podniku. [20]

Klíčová partnerství popisují partnery a dodavatele podniku, bez kterých by obchodní model nefungoval. [20]

Struktura nákladů definuje nejdůležitější náklady, které jsou nutné pro fungování určitého obchodního modelu. Jakmile jsou definovány klíčové zdroje, činnosti a partnerství, je poměrně snadné definovat také strukturu nákladů. [20]

2.11.4. Analýza zdrojů

Podnik využívá zdroje pro samotnou existenci, ale také pro jeho vlastní efektivní rozvoj. Analýza zdrojů se zaměřuje na dostupnost a kvalitu zdrojů v podniku a lze je rozdělit do čtyř základních skupin:

- *„fyzické zdroje – strojové vybavení, výrobní plochy, skladovací prostory;*
- *lidské zdroje – struktura pracovních sil, organizace práce, vzájemná zastupitelnost;*
- *finanční zdroje – disponibilní kapitál, závazky a pohledávky, možnosti získat úvěr;*
- *zdroje nehmotné povahy – image společnosti, ochranná známka, znalost trhu.“ [1]*

2.12. SWOT analýza

SWOT analýza hodnotí vnější i vnitřní okolí podniku a bývá prováděna po analyzování těchto dílčích částí, čímž popisuje komplexní současný stav podniku. Název SWOT vznikl z prvních písmen anglických slov **S**trengths (silné stránky), **W**eaknesses (slabé stránky), **O**pportunities (příležitosti) a **T**hreats (hrozby), a právě tyto faktory analýza SWOT hodnotí. [4]

Tabulka 3: SWOT analýza

| SWOT | Příznivé faktory | Nepříznivé faktory |
|-----------------|-------------------------|---------------------------|
| Vnitřní faktory | SILNÉ STRÁNKY | SLABÉ STRÁNKY |
| Vnější faktory | PŘÍLEŽITOSTI | HROZBY |

(Zdroj: Vlastní zpracování dle [4])

Výsledkem je čtvercová matice SWOT, která je dále vyhodnocována pomocí přiřazování hodnot a následné porovnání vzájemných vztahů vybraných položek. Zhotovená matice ze všech čtyř faktorů udává výsledné hodnoty pro jednotlivé strategie, kdy je nutno zaměřit se na strategii s nejvyšší absolutní hodnotou. [23]

Na základě výsledné kombinace převažujících faktorů lze stanovit výsledná strategická situace:

- *„WT (mini-mini) – dominují slabé stránky uvnitř podniku a hrozby ve vnějším okolí;*
- *WO (mini-maxi) – dominují slabé stránky uvnitř podniku, ale příležitosti ve vnějším okolí;*
- *ST (maxi-mini) – dominují silné stránky ve vnitřní situaci podniku, ale hrozby ve vnějším okolí;*
- *SO (maxi-maxi) – dominují silné stránky uvnitř podniku a příležitosti ve vnějším okolí firmy.“ [4]*

2.13. Analýza rizik metodou RIPRAN

Metoda RIPRAN je jednou z možností analýzy rizik a používá se nejčastěji při projektech. Jedná se o zkráceninu anglického názvu Risk Projekt Analysis a skládá se ze čtyř kroků:

- *„identifikace nebezpečí projektu;*
- *kvantifikace rizik projektu;*
- *reakce na rizika projektu;*
- *celkové posouzení rizik projektu.“ [19]*

Krok 1

V prvním kroku lze určit hrozby a scénáře, které by kvůli těmto hrozbám nastaly. Hrozba je konkrétní projev nebezpečí a scénář děj, který nastane v důsledku výskytu hrozby. Existují dva postupy. Postup, kdy k hrozbě hledáme možné následky:

$$\text{HROZBA} \rightarrow \text{SCÉNÁŘ},$$

a postup, kde ke scénáři hledáme příčinu:

$$\text{SCÉNÁŘ} \rightarrow \text{HROZBA}. [19]$$

Především je důležité si uvědomit, že hrozba je příčinou scénáře. [19]

Krok 2

V následujícím kroku se provádí kvantifikace rizika. Tabulka s hrozbou a scénářem se ve druhém kroku rozšiřuje o pravděpodobnost výskytu scénáře a jeho hodnotu dopadu na projekt. Pravděpodobnost scénáře může být nízká (pod 33 %), střední (33–66 %), nebo vysoká (nad 66 %). Podle toho, jak bude velký dopad hrozby na projekt, lze rozlišit tři úrovně dopadu:

- velký dopad – ohrožení cíle, termínu nebo rozpočtu projektu;
- střední dopad – škoda 0,51 % – 19,5 % z hodnoty projektu;
- malý dopad – škoda do 0,5 %, dopady vyžadující určité zásahy do projektu. [19]

Dále se ve druhém kroku zaznamená hodnota rizika, která se vypočte jako:

$$\text{pravděpodobnost scénáře} \times \text{hodnota dopadu} . [19]$$

Tabulka 4: Tabulka pro přiřazení hodnoty rizika

| | VD | SD | MD |
|-----------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| VP | vysoká hodnota rizika (VHR) | vysoká hodnota rizika (VHR) | střední hodnota rizika (SHR) |
| SP | vysoká hodnota rizika (VHR) | střední hodnota rizika (SHR) | nízká hodnota rizika (NHR) |
| NP | střední hodnota rizika (SHR) | nízká hodnota rizika (NHR) | nízká hodnota rizika (NHR) |

Zdroj: Vlastní zpracování dle [19]

Po druhém kroku bude tedy tabulka pro analýzu rizik vypadat následovně:

Tabulka 5: Tabulka po kroku 1 a 2

| Pořadové číslo rizika | Hrozba | Scénář | Pravděpodobnost | Dopad na projekt | Hodnota rizika |
|--------------------------|--------|--------|-----------------|---------------------|-------------------|
|--------------------------|--------|--------|-----------------|---------------------|-------------------|

Zdroj: Vlastní zpracování dle [19]

Krok 3

Dále je nutno sestavit návrhy na opatření, která mají snížit hodnotu předpokládaného rizika takovým způsobem, aby se stalo riziko s jeho dopady akceptovatelným. Opatření nám stanoví novou hodnotu sníženého rizika. [19]

Krok 4

V posledním kroku se posuzuje celková hodnota rizik a vyhodnocuje se rizikovost samotného projektu. Zásadní otázkou je, zda je možno v projektu pokračovat bez zásadních opatření. [19]

PRAKTICKÁ ČÁST

3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Další částí bakalářské práce bude část praktická, kde budou uvedeny základní informace o analyzované společnosti a vysvětleny stěžejní body jejího fungování i situace na trhu. Budou následovat jednotlivé analýzy, jejichž principy byly vysvětleny v předchozí teoretické části. Závěrem praktické části bude SWOT analýza sestavená na základě výsledků jednotlivých analýz.

3.1. Charakteristika CA Invia

Cestovní agentura Invia sídlí v Praze a jejím současným výkonným ředitelem je Michal Tůma. Počátky této společnosti se datují od roku 2000, kdy byly zahájeny práce na projektu MojeDovolená.cz, v lednu roku 2002 byl poté prodán první zájezd. Od roku 2004 nese společnost název Invia a nyní nabízí zájezdy od více než 300 cestovních kanceláří. Pyšní se několika prestižními oceněními, jako například TTG Czech Travel Awards, kde získala v letech 2013, 2014 a 2015 1. místo za nejlepšího online prodejce zájezdů a v roce 2016 titul nejlepší cestovní agentury. [24]

Zájemce o některý z produktů nabízených cestovní agenturou Invia si může vybírat na webových stránkách a přímo zájezd objednat nebo může volat na jedno z call center, případně poslat poptávku emailem či pomocí chatového okénka na webových stránkách. Další možností, jak zakoupit zájezd, je dostavit se osobně na některou z poboček. V České republice se nachází čtyři hlavní pobočky, a to v Praze, Brně, Ostravě a Hradci Králové. Franšízových poboček je více než devadesát. [24]

3.1.1. Základní informace

- Obchodní jméno: Invia.cz, a.s.
- Právní forma: akciová společnost
- IČO: 26702924
- DIČ: CZ26702924
- Sídlo: Na hřebenech II 1718/8, Nusle (Praha 4), 140 00 Praha
- Základní kapitál: 12,1 milionů Kč
- Spisová značka: B 15601/MSPH Městský soud v Praze
- Datum vzniku: 22. července 2002 [25]



Obrázek 5: Logo cestovní agentury Invia

(Zdroj: [24])

3.1.2. Organizační struktura

Cestovní agentura Invia je součástí skupiny Invia Group SE (*Societas Europaea*), což je evropská akciová společnost, která vlastní 1 182 235 ks akcií s nominální hodnotou 12 058 797,00 Kč. Invia Group SE je jediným akcionářem akciové společnosti Invia.cz, a.s. Předsedou představenstva je Jaroslaw Adam Czernek z Polské republiky, který zastupuje společnost s členem představenstva, kterým je Boris Jean Eugene Raoul ze Spolkové republiky Německo. Předsedou dozorčí rady je Jaromír Švihovský z České republiky. [25]

V čele společnosti Invia.cz, a.s. stojí CEO (*Chief executive officer*; výkonný ředitel), jímž je od roku 2018 Michal Tůma. Následují manažeři jednotlivých oddělení:

- Finanční oddělení
- Produktové oddělení
- Prodejní oddělení
- Franšízové oddělení
- Lidské zdroje
- Back office
- IT oddělení [24]

Manažer každého výše uvedeného oddělení má, stejně jako každý další zaměstnanec cestovní agentury Invia, svého zástupce. Toto zastupování je zejména praktické při nutnosti rychlého řešení případných nenadálých problémů, které mohou klienty cestovní agentury potkat. Zástupce je poté schopen rychle vyřešit daný problém, případně se s dotyčnou osobou spojit či zprostředkovat zkontaktování.

V čele franšizových poboček stojí vždy vedoucí každé pobočky zvlášť. Tento vedoucí musí mít živnostenské oprávnění k provozování cestovní agentury, zároveň odpovídá za chod pobočky a je podřízen interním pokynům. Vedoucí pobočky je oficiálním smluvním partnerem cestovní agentury Invia. [24]

3.1.3. Předmět podnikání a portfolio služeb

Hlavním předmětem podnikání je dle obchodního rejstříku výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona a provozování cestovní kanceláře. Málokdo ví, že cestovní agentura Invia provozuje také vlastní cestovní kancelář Invia International, která se zaměřuje na exotické zájezdy např. do Spojených arabských emirátů, Thajska či Mexika. Hlavní činností CA Invia ale zůstává prodej zájezdů. Cestovní agentura Invia je schopna nabídnout zájezdy od více než 300 cestovních kanceláří prakticky po celém světě. Od tuzemska, přes klasické destinace, jako jsou Řecko, Turecko či Chorvatsko až k těm neobvyklejším, jako jsou Omán, Srí Lanka, Maledivy, Jamajka a podobně. Výhodou je, že zájezd lze zakoupit zcela online, od počáteční poptávky, přes nabídku od specialisty až k podpisu smlouvy a k pokynům před odletem. [24]

Portfolio služeb cestovní agentury je skutečně široké. Svým klientům především nabízí miliony možností formou katalogových, First Minute i Last Minute zájezdů po celém světě. Zájemci mohou využít i nákupu dárkového certifikátu, který je možno použít k úhradě libovolného zájezdu či dalších služeb. Od roku 2007 nabízí CA Invia letenky do nejrůznějších koutů světa. Jako doplňkový produkt k zájezdům lze prostřednictvím cestovní agentury zakoupit také:

- cestovní pojištění od společnosti AXA,
- pojištění vozidla od společnosti AXA,
- parkování u letišť v Praze, Brně či Ostravě,
- transfer na Letiště Václava Havla v Praze
- či zprostředkování zapůjčení vozidla v místě dovolené. [24]

3.2. Franšizový systém CA Invia

Společnost Invia.cz, a.s. využila při rozšiřování své obchodní sítě a snaze zpříjemnit a usnadnit stávajícím i potenciálním zákazníkům proces výběru dovolené formy franšizové spolupráce. Franšizová síť cestovní agentury Invia tvoří více než 90

franšízant neboli franšízových poboček. Dodavatelem know-how, interního systému, reklamních předmětů a podobně je společnost Invia.cz, a.s. jakožto franšízor, se kterou jedinec navazuje smluvní spolupráci. Každou franšízovou pobočku zastupuje jedna osoba se živnostenským oprávněním k provozování cestovní agentury, která funguje jako vedoucí dané pobočky.

Zisk franšízových poboček plyne z tržeb z prodeje zájezdů, prodejci fungují na bázi provizního prodeje. Samozřejmě musejí dodržet dané postupy, řídit se stejnými nařízeními, jako ostatní zaměstnanci i respektovat vizuální vzhled pobočky na základě image celé společnosti. Pro vedoucí poboček je vždy na telefonu v případě nutnosti poradce, který dokáže poradit např. ohledně interního systému MDA či benefitních programů. Vedoucím Franšízového oddělení Invia.cz je aktuálně pan Jakub Eliáš.

3.3. Charakteristika CA Invia Kuřim

Franšízová pobočka, na kterou je tato bakalářská práce zaměřena, se nachází ve městě Kuřim, asi 20 km severozápadně od Brna. Město Kuřim má téměř 11 000 obyvatel a pobočka se nachází na velmi lukrativním místě s velkým pohybem lidí, na nám 1. května. Pobočka se konkrétně nachází v podloubí bytových domů, kde sousedí s papírnictvím, oční optikou, bistro, kavárnou, prodejnou elektra a vinotékou. Vedoucí pobočky je paní Eva Bezegová, která v Kuřimi provozuje pobočku od roku 2018. Zároveň je paní Bezegová jediným prodejcem v Kuřimi, tak to ostatně bývá i na ostatních franšízových pobočkách CA Invia.



Obrázek 6: Exteriér CA Invia Kuřim

(Zdroj: Vlastní fotografie)



Obrázek 7: Interiér CA Invia Kuřim

(Zdroj: Vlastní fotografie)

3.3.1. Nabídka CA Invia Kuřim

Jelikož se jedná o smluvního partnera CA Invia, má pobočka v Kuřimi, stejně jako všechny ostatní pobočky v České republice, totožnou nabídku, kterou nabízí specialisté na call centrech a hlavních pobočkách CA Invia. Každý prodejce má přístup k rezervačním systémům všech cestovních kanceláří, se kterými CA Invia spolupracuje a může samostatně komunikovat s cestovními kancelářemi o rezervacích zájezdů pro své klienty.

Před pandemií nemoci Covid-19 se v kuřimské pobočce nejvíce prodávaly zájezdy od cestovních kanceláří Exim Tours, Ancora, Pantour, Geovita, Kellner, Blue Style nebo TravelClub ČSAD Tišnov. Během pandemie se klienti více zaměřovali na tuzemské zájezdy, tudíž zájezdy od cestovních kanceláří Čedok, Geovita nebo Atis.

3.4. Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí podniku se skládá z faktorů makroprostředí a oborového prostředí podniku. Tyto faktory podnik ovlivňuje s minimální možností podniku je ovlivňovat. K bližšímu poznání je nutno si tyto faktory analyzovat, k čemuž pro účely této bakalářské práce poslouží STEP analýza a z analýzy oborového prostředí to bude analýza trhu a analýza konkurence prostřednictvím Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

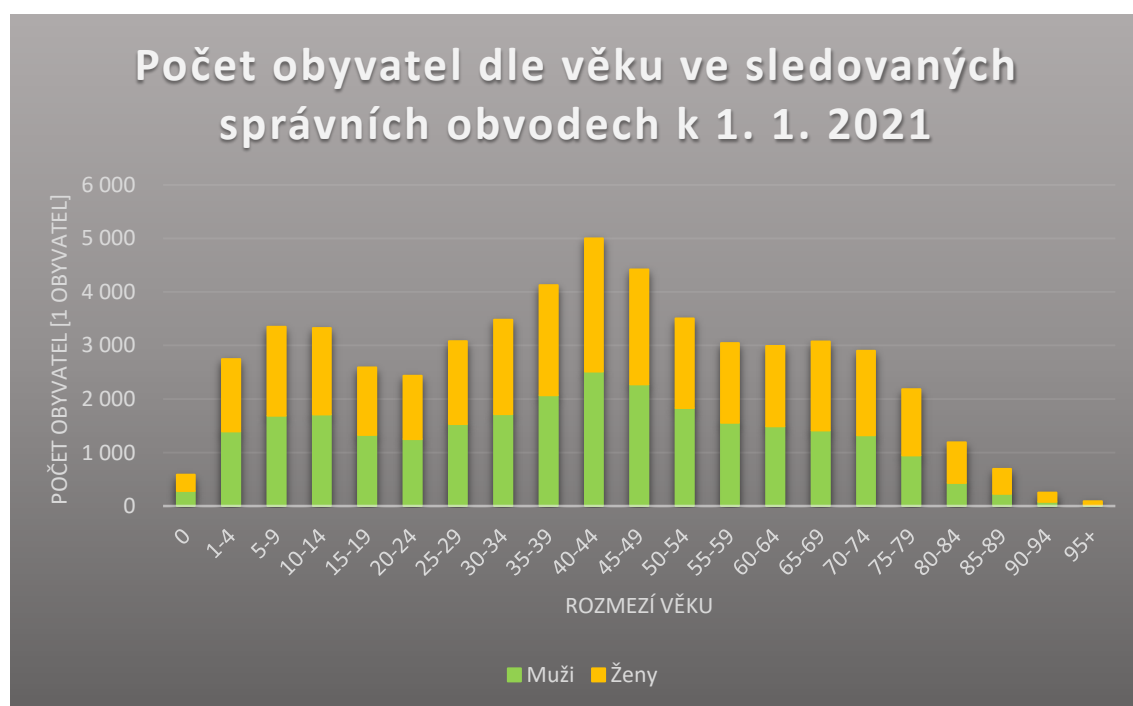
3.4.1. Analýza STEP

V teoretické části této práce byly uvedeny faktory ovlivňující prostředí podniku zvenčí. Pro účely této bakalářské práce bude efektivní zaměřit se pouze na faktory

sociální, technologické, ekonomické a politicko-legislativní, jelikož ekologické faktory kuřimskou pobočku CA Invia zásadním způsobem neovlivňují. Naprostá většina klientů sledované pobočky CA Invia žije v Kuřimi či v jejím okolí, proto budou pro účely STEP analýzy analyzovány dva správní obvody, a to Kuřim a Tišnov. V závěru této analýzy budou vyhodnoceny příležitosti a hrozby, které mohou pozitivně či negativně ovlivňovat daný podnik.

Sociální faktory

Služby v oboru cestovního ruchu jsou, stejně jako další služby, velice ovlivňovány sociálními faktory. Pobočka cestovní agentury Invia se nachází v Kuřimi, která má téměř 11 000 obyvatel a většina klientů navštěvuje pobočku ze správních obvodů Kuřim a Tišnov. Tyto dva správní obvody mají dohromady k 01. 01. 2021 55 449 obyvatel. [26] Cestují takřka všechny věkové kategorie, od jedinců či mladých párů s dětmi, přes dospělé dvojice až k lidem starších ročníků, kteří chtějí poznat další kousek světa. Níže je uveden graf zobrazující strukturu obyvatel správních obvodů Kuřim a Tišnov dle věku i pohlaví.

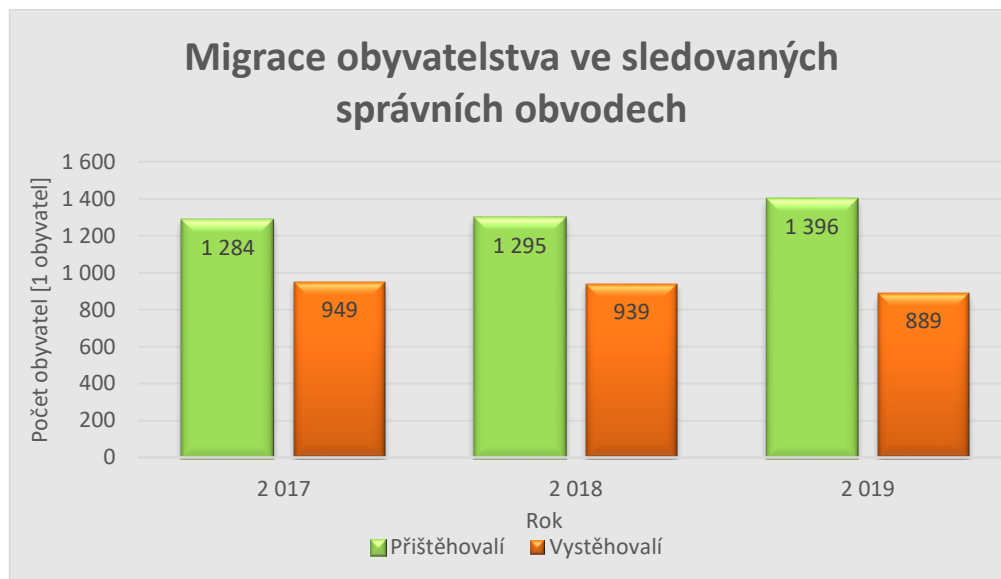


Graf 1: Věková struktura obyvatel ve správních obvodech Kuřim a Tišnov

(Zdroj: Vlastní zpracování dle [26])

Jelikož se jedná o podnik, který své služby prodává koncovým zákazníkům, je jedním z nejdůležitějších ukazatelů přírůstek obyvatel. Z níže uvedeného grafu je patrný

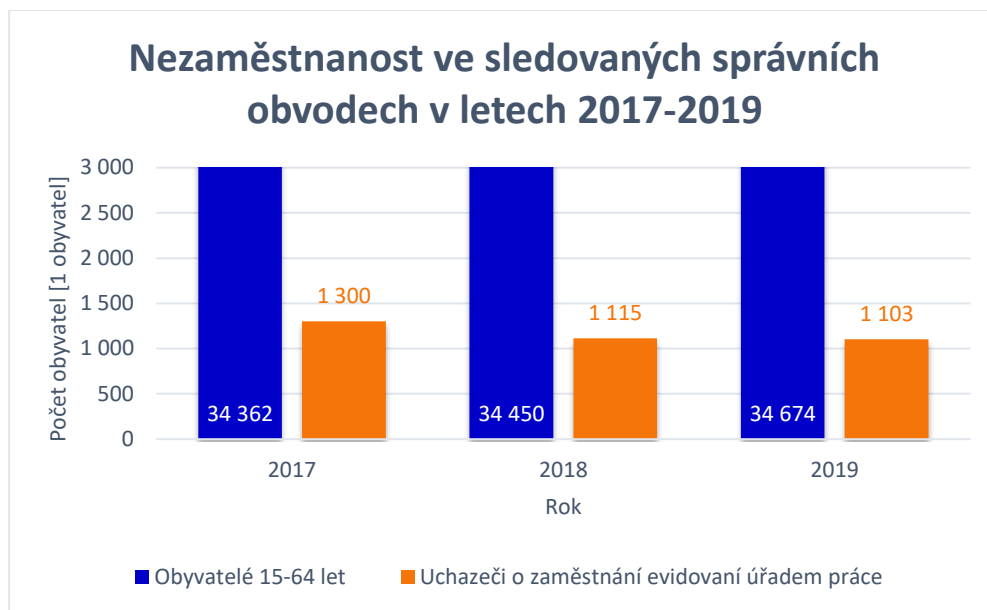
dlouhodobý přírůstek, kdy přistěhovalí obyvatelé převyšují ty vystěhovalé. Migrace obyvatel je rovněž důležitá svým potenciálem získání nových klientů.



Graf 2: Migrace obyvatelstva ve správních obvodech Kuřim a Tišnov v letech 2017-2019

(Zdroj: Vlastní zpracování dle [26])

Nezaměstnanost ve správních obvodech Kuřim a Tišnov mírně v posledních letech klesá, konkrétní hodnoty jsou patrné z následující tabulky. Hodnoty zobrazují celkový počet obyvatel ve věku 15-64 let k počtu evidovaných uchazečů o zaměstnání na úřadu práce. Procentuální podíly se pohybují od 3,78 % v roce 2017 přes 3,24 % v roce 2018 a v roce 2019 se jedná pouze o 3,18 %. Z hlediska celorepublikového pojetí se však jedná spíše o hodnoty vyšší než průměr. [26]



Graf 3: Vývoj nezaměstnanosti v letech 2017-2019

(Zdroj: Vlastní zpracování dle [26])

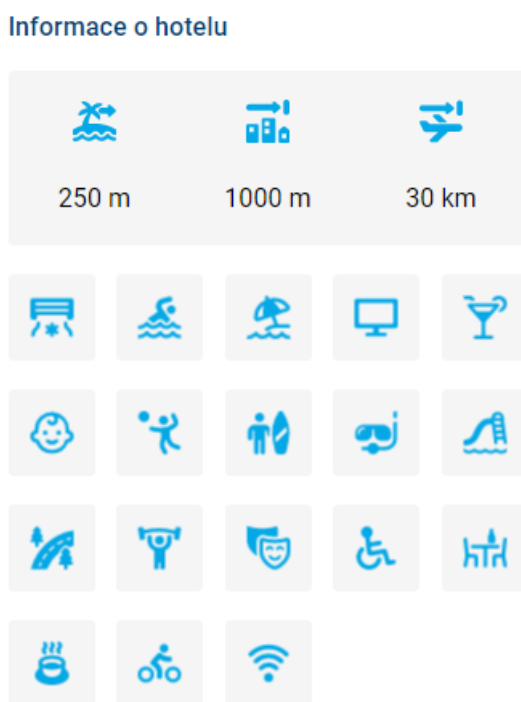
Technologické faktory

Technologické faktory jsou rychle se vyvíjející složkou makroprostředí podniku a dalším podstatným faktorem ovlivňující chod cestovní agentury Invia. Technologie se stále vyvíjejí a s příchodem pandemie nemoci Covid-19 rychleji vzrůstají také nároky na online komunikaci.

Nutno podotknout, že společnost Invia se umí velmi rychle a efektivně přizpůsobit novým technologiím, jelikož je schopna nabídnout zakoupení zájezdu či dalších doplňkových produktů zcela online. Tohle oceňují zejména ti klienti, kteří mají dovolenou již předem z vlastní iniciativy vybranou a potřebují ji jen zarezervovat a uhradit a nechtějí řešit například volno v práci. Smlouvu o zájezdu lze podepsat pomocí vygenerovaného SMS kódu a zájezd uhradit zcela online převodem na účet nebo online platbou pomocí platební karty. Pochopitelně je daný zájezd závazně rezervován až po úhradě zálohy od klienta.

Pokud však nemá klient vybraný zájezd, může se informovat o možnostech sám formou webových stránek CA Invia, kde jsou veškeré parametry přehledně uvedeny. CA Invia spolupracuje s více než 300 cestovními kancelářemi a její nabídka v hlavní sezóně

čítá kolem 13 milionů nabídek zájezdů¹, poté klient ocení důležité parametry zobrazené přehledně formou ikon (například vzdálenost o pláže, klimatizace na pokoji, animační program, bazén v areálu hotelu, vhodné pro děti, bezbariérový přístup a podobně). Samozřejmě jsou zákazníkovi k dispozici poradci na chatu přímo na webových stránkách, lze také zavolat na bezplatnou linku call centra nebo napsat poptávkový email a přiřazený prodejce se s daným zákazníkem zkontaktuje.



Obrázek 8: Příklad ikon zobrazující nejvyhledávanější parametry konkrétního hotelu

(Zdroj: [20])

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory v současné době příliš nepodporují chod cestovního ruchu, proto se i kuřimská pobočka potýká s nedostatkem poptávky a nutnými opatřeními v souvislosti s nemocí Covid-19. Hrubý domácí produkt, což je celková peněžní hodnota všech finálních statků a služeb vyprodukovaných za dané období, vlivem dopadů pandemie nemoci Covid-19 klesá. Největší pokles byl zaznamenán ve druhém kvartálu roku 2020, kdy se jednalo o meziroční pokles o 11 %, ve třetím a čtvrtém kvartálu se poté

¹ situace v červnu 2019, tj. před příchodem pandemie nemoci Covid-19

jednalo o meziroční pokles 5 %. [27] S tím souvisí i růst nezaměstnanosti, jejíž vývoj v posledních kvartálech je zobrazen v tabulce níže.

Tabulka 6: Růst nezaměstnanosti v posledních kvartálech

| Ukazatel | 4. čtvrtletí 2019 | 1. čtvrtletí 2020 | 2. čtvrtletí 2020 | 3. čtvrtletí 2020 | 4. čtvrtletí 2020 |
|--|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Míra zaměstnanosti (%) | 59,1 | 58,7 | 58,0 | 58,2 | 58,0 |
| Obecná míra nezaměstnanosti (%) | 2,0 | 2,0 | 2,4 | 2,9 | 3,0 |

(Zdroj: Vlastní zpracování dle [26])

Poptávka v oboru cestovního ruchu v tuzemsku i celosvětově rapidně klesla především ve druhém kvartálu roku 2020. To bylo způsobeno uzavřením hranic několika desítek států a omezení letecké dopravy. Postupně se poptávka zvyšuje a lidé si zvykají na nutná opatření v cílových destinacích i během cesty. Nejčastěji se jedná o nutnost negativního testu, karantény či nošení ochranných pomůcek a dodržování přísnější hygieny.

Politicko-legislativní faktory

Politicko-legislativní faktory za normálních okolností příliš kuřimskou pobočku CA Invia neovlivňují, a to hlavně z toho důvodu, že se jedná o franšízovou spolupráci. V případě nepřímých politicko-legislativních změn neřeší tyto změny pobočka, nýbrž franšízor a pobočka poté dostane přesné instrukce. Samotné provozovatelky pobočky paní Bezegové se týkají pouze zákony ohledně OSVČ (osoba samostatně výdělečně činná) a samozřejmě musí dodržovat smluvní podmínky uzavřené se společností Invia.cz, a.s. Dne 24. 04. 2019 vzešel v platnost Zákon o zpracování osobních údajů (GDPR; Zákon č. 110/2019 Sb.), který musí být striktně dodržován každým pracovníkem CA Invia.

V březnu roku 2020 však těžce zasáhly nejen cestovní ruch vládní nařízení týkající se pandemie nemoci Covid-19, kdy musela být pobočka uzavřena. Toto uzavření trvalo

až do června, kdy se opatření rozvolnila a veškeré služby mohly zase otevřít. Nutno podotknout, že byly také uzavřeny hranice a velice omezeny činnosti cestovních kanceláří i agentur.

V souvislosti s ochranou odvětví cestovního ruchu vzešel v platnost dne 24. 04. 2020 Zákon o některých opatřeních ke zmírnění dopadů epidemie koronaviru označovaného jako SARS CoV-2 na odvětví cestovního ruchu (Zákon č. 185/2020 Sb.), který definoval ochrannou dobu a ustanovil poukaz na zájezd, jenž byl vydáván po zrušeném zájezdu. Ochranná doba opravňuje cestovní kancelář vrátit klientovi uhrazené prostředky až po 31. 08. 2021 na základě nevyužitého poukazu na zájezd. Tento zákon má chránit cestovní kanceláře před úpadkem z důvodu nečekaných nákladů formou vrácení uhrazených finančních prostředků klientům za neuskutečněný zájezd. [34]

Po letní sezoně, která se jevila jako opožděný počátek skvělé sezony, bohužel opět rostly počty nakažených tak, že vláda musela přistoupit na opětovné uzavření služeb. Pobočku v Kuřimi dále ovlivňují omezení týkající se cestování, jako například požadovaný časově omezený negativní test, nutnost nošení respirátorů či preventivní karantény a podobně. Poptávka se samozřejmě změnila i v důsledku těchto opatření. Lidé raději zůstávají v tuzemsku ať už kvůli jistotě, bezpečí, zdraví či možnosti nečekaných komplikací na cestě, které jsou v této době mnohem pravděpodobnější.

Vyhodnocení STEP analýzy

Tabulka 7: Vyhodnocení STEP analýzy

| PŘÍLEŽITOSTI | HROZBY |
|-----------------------------------|-------------------------------------|
| přírůstek obyvatel v okolí | mění se vládní opatření |
| potencionální zákazníci | uzavření hranic |
| záliba obyvatel v cestování | vysoká nezaměstnanost |
| adaptace na cestování s omezeními | ztráta zájmu o cestování, nejistota |
| úbytek konkurence | trvání pandemie |
| zvýšení poptávky po zájezdech | |

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.4.2. Analýza oborového prostředí

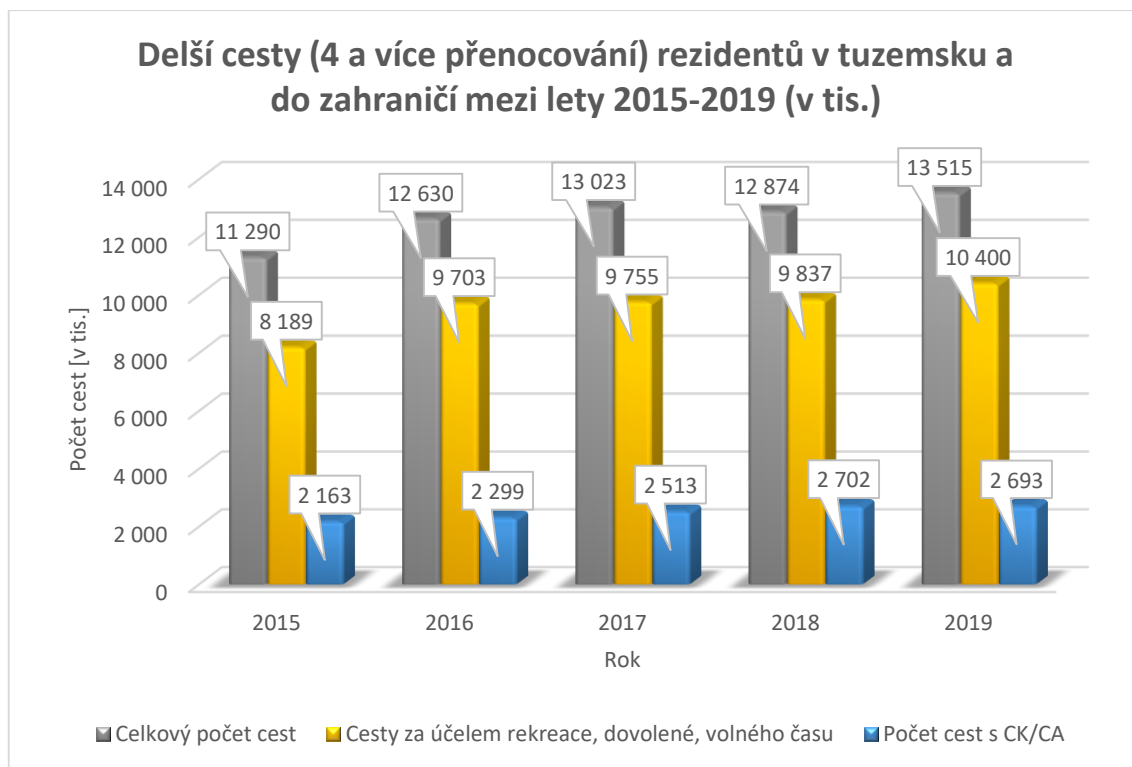
Analýza oborového prostředí se skládá z jednotlivých analýz konkurence, dodavatelů, zákazníků a distribučních článků. Pro účely této bakalářské práce bude postačující analýza provedená pomocí modelu Michaela Portera, kde bude blíže charakterizována konkurence zkoumaného podniku i jeho zákazníci. Primárním dodavatelem pro kuřimskou pobočku je společnost Invia.cz, a.s., která umožňuje pobočce prodávat zájezdy smluvních cestovních kanceláří. Distribuční články jsou rovněž v režii společnosti Invia.cz, a.s.

3.4.2.1. Analýza trhu

Před pandemií nemoci Covid-19

Nejoblíbenějšími destinacemi českých občanů jsou tradičně Chorvatsko, Itálie a Bulharsko, v posledních letech se ale těší oblibě také Řecko a jeho ostrovy. Mezi největší a neznámější cestovní kanceláře v České republice patří například CK Exim Tours, CK Blue Style, CK FIRO-tour, CK Čedok a CK Fischer. Na trhu cestovního ruchu lze nalézt i velké cestovní agentury, jako například Invia.cz, Etravel.cz, Travelportal.cz nebo Dovolena.cz

Jak znázorňuje graf níže, v roce 2019 bylo podniknuto přibližně 13 515 000 cest s pobytem delším než tři noci. Z toho přibližně 10 400 000 cest bylo podniknuto za účelem rekreace či dovolené. Graf dále ukazuje podíl cest s minimálně jednou ze služeb dopravy nebo ubytování zprostředkovaným cestovní kanceláří či cestovní agenturou. Čísla mezi lety 2015-2019 stoupaly, a proto je možno říci, že obliba cestování u českých občanů roste a úměrně zároveň roste také zájem o služby cestovních kanceláří a cestovních agentur. Z grafu je patrné, že služeb cestovních kanceláří a agentur bylo v roce 2019 využito přibližně pro 2 693 000 cest s pobytem delším než tři noci.



Graf 4: Cesty obyvatel ČR a podíl cest organizovaných pomocí CK/CA v letech 2015-2019

(Zdroj: Vlastní zpracování dle [26])

Během pandemie nemoci Covid-19

V důsledku pandemie Covid-19 dostal celý cestovní ruch nečekanou ránu. Dle údajů uvedených na webových stránkách Českého statistického úřadu se fatálně snížil počet hostů v ubytovacích zařízeních v celé České republice. Nejprve v prvním čtvrtletí, kde byl zaznamenán meziroční pokles o 22,2 % navzdory tomu, že v měsících leden a únor byly vykazovány kladné meziroční přírůstky. [14] Ve druhém čtvrtletí roku 2020 se počet hostů v ubytovacích zařízeních v České republice snížil meziročně o 82,9 %. Znamená to tedy, že oproti počtu hostů, který byl ve stejném období v roce 2019 přibližně 5 777 800, klesl na pouhých 988 000. V měsíci dubnu se dokonce jednalo o propad návštěvnosti o 98,9 %. [15] Letní sezona a rozvolnění vládních opatření znamenalo oživení poptávky, kdy se meziroční propad snížil oproti 2. čtvrtletí na 20,7 %. To znamená, že v ubytovacích zařízeních dosáhl 17 400 000 přenocování. [16] Ve 4. čtvrtletí se ovšem opět jednalo o meziroční propad o 81,3 %, a to zejména kvůli vysokému nárůstu nakažených během měsíců září až listopad. V daném čtvrtletí se v ubytovacích zařízeních

ubytovalo pouze 633 000 hostů, z čehož plyne snížení o počtu příjezdů o více než 4 miliony. [31]

Potenciál trhu

Cestovní ruch se bezpochyby stal jeden z nejvíce zasažených pandemií nemoci Covid-19. Naděje jsou vkládány do očkování obyvatelstva, které v České republice započalo na konci prosince roku 2020. Očekává se, že během roků 2021 a 2022 by mělo být obyvatelstvo proočkováno. K očkování je nutno se registrovat na některém z očkovacích center rozmístěných po celé České republice. Nejdříve bylo očkováno nejstarší obyvatelstvo a hranice je dále posouvána dle dostupných kapacit níže. Díky očkování a vládním opatřením denní přírůstky nakažených v České republice dlouhodobě klesají. Existuje zde také možnost, že pouze očkovaní lidé budou moci vycestovat za hranice státu. Lidé ale chtějí cestovat a chtějí si užít dovolenou a dá se říci, že se skutečně cestování nebojí. Zákazníci jsou dokonale připraveni začít opět cestovat i s novým rizikem. Od počátku pandemie je na všech veřejných místech kladen zvýšený důraz na ochranu zdraví, dokonce i pojišťovny začaly nabízet cestovní pojištění v případě nákazy nemocí Covid-19. [32]

Domácí i příjezdový cestovní ruch podporuje zejména státní agentura CzechTourism, která, stejně jako v roce 2020, rozjela kampaň #světovéČesko. Jedná se o program zaměřený na podporu vnitrostátního cestování a klade důraz především na bezpečnost. Program je zaměřen na obyvatele České republiky a také obyvatele okolních států v rádiu 650 km, například tedy Německa, Polska, Slovenska, Belgie, Nizozemí či Ukrajiny. [33]

3.4.2.2. Porterův model pěti konkurenčních sil

K analýze konkurence bude použit Porterův model pěti konkurenčních sil, který definuje konkurenční síly obecně představující pro podnik hrozbu. Níže jsou popsány konkurenční síly hodnoceného podniku.

Stávající konkurence

Konkurence je pro každý podnik velice důležitá a je nutno se na ni zaměřit a sledovat její vývoj. Největším konkurentem kuřimské pobočky Invia je cestovní agentura MoveLu Kuřim, což je nevelká cestovní agentura s menším počtem nabízených zájezdů. Hlavní konkurenční výhodou je ale její lokace. Sídli totiž na stejném místě, jako bývalá

vyhlášená cestovní kancelář Luňáček, která v Kuřimi působila dlouhou řadu let. CA Moveu má, stejně jako kuřimská pobočka CA Invia, jednoho prodejce, kterým je sám majitel a jednatel společnosti. Rivalita mezi podniky ale není nijak velká, v minulosti se dokonce jednalo o určité formě spolupráce. Nakonec se provozovatelé agentur však na oboustranně výhodné spolupráci neshodli, ale nadále se oba podniky vzájemně respektují.

Dalším konkurentem je pobočka cestovní kanceláře Fischer v areálu hypermarketu Globus, který je vzdálený 7 km od pobočky. V široké škále nabídky CA Invia totiž bohužel nefigurují zájezdy od CK Fischer, jelikož se společností Invia.cz, a.s. nenavázali smluvní spolupráci. Poté se stává, že v případě, že si zákazníci u CA Invia nevyberou, automaticky zkusí vybrat zájezd prostřednictvím CK Fischer. Párkrát se také stalo, že CK Fischer měla cenově výhodnější nabídku na totožný zájezd do konkrétního hotelu, a proto zájemci koupili zájezd právě u nich. Často se ale zároveň stávalo, že pobočku navštívili zákazníci s tím, že u CK Fischer si nevybrali zájezd dle jejich představ.

Posledním konkurentem je Travel Club ČSAD Tišnov, který se zaměřuje spíše na zájezdy v tuzemsku, případně v Chorvatsku, Itálii či Španělsku. Jeho výhodou je možnost použití vlastních autobusů a odjezdy přímo z Tišnova, což spoustu klientů ocení, jelikož právě tam bydlí. Nabídka však není tak široká, jelikož se jedná o cestovní kancelář a ta prodává výhradně své vlastní zájezdy. CA Invia má s touto kanceláří navázanou smluvní spolupráci, ale pokud zákazníci vědí, že chtějí cestovat s touto cestovní kanceláří a mají již vybraný zájezd, upřednostní koupi zájezdu přímo u pořadatele.

Potencionální konkurence

Bariéry vstupu na trh nejsou, co se týká cestovní agentury, nijak složité. Člověku stačí pouze získat živnost pro provozování cestovní agentury a buď uzavřít smluvní spolupráci jako pobočka stávající agentury v České republice, nebo navázat smluvní spolupráci s cestovními kancelářemi. Počáteční náklady na samotný provoz nejsou nijak závratné, k práci je potřeba zázemí malé kanceláře a technické vybavení, jako je notebook, tiskárna a podobně. Otevření cestovní kanceláře je poněkud složitější, jelikož se jedná o koncesovanou živnost, jejíž podmínky získání jsou uvedeny v teoretické části. Co se týká možností vhodné lokality s velkým pohybem lidí, je v Kuřimi velkým potenciálem nové obchodní centrum, které se buduje na kraji města Kuřim směrem k Brnu. Zde zatím nesídlí žádná pobočka cestovní agentury či kanceláře, nachází se na

hlavním tahu na Brno, je zde velký pohyb lidí a je v docházkové vzdálenosti od nové výstavby. V případě otevření třetího podniku prodávajícího zájezdy v téměř jedenáctitisícové Kuřimi by zde poté zřejmě panovala velká rivalita. Vzhledem k hustotě cestovních kanceláří a agentur v okolí Kuřimi a k době velkého omezení v cestování se domnívám, že by otevření dalšího takového podniku nebylo z pohledu zisku zajímavé.

Substituty

Jelikož má CA Invia skutečně širokou nabídku, je schopna uspokojit přání prakticky každého zákazníka. Z toho důvodu existuje jen málo substitutů, které by mohly přání zákazníka kvalitně nahradit. To se týká dovolené, kterou si mohou zákazníci zakoupit sami, např. zarezervovat chalupu v České republice. V zimním období je hrozba substitutů vyšší, protože CA Invia nemá tak širokou nabídku lyžařských pobytů. Na lyžařské a zimní zájezdy se specializuje CK Nev-Dama, která patří pod křídla skupiny Fischer Group. Jak bylo již zmíněno, s touto skupinou nemá společnost Invia.cz, a.s. navázanou smluvní spolupráci, tudíž prodejce nemůže jejich zájezdy nabízet. Dalším možným substitutem je možnost zakoupení zájezdu přímo od CA Invia například prostřednictvím webových stránek, z čehož pochopitelně neplyne franšízorovi žádný zisk.

Vliv zákazníků

Pro cestovní agenturu, stejně jako pro další služby, jsou klíčovým faktorem právě zákazníci. Bez zákazníků by pobočka v Kuřimi nemohla fungovat, jelikož je provozována pouze ze zisku z prodaných zájezdů. Klientelu CA Invia Kuřim tvoří všechny věkové kategorie od nejmenších dětí, které cestují s rodiči až po osoby v důchodovém věku, kteří často cestují ve větších skupinkách se svými přáteli. Další potencionální zákazníci mají ale poměrně široké možnosti výběru dovolené, a právě proto je zde větší riziko, že si zákazník koupí zájezd jinde. To motivuje prodejce se zákazníkovi věnovat na 100 % takovým způsobem, aby byl spokojený a v budoucnu se opět s požadavkem obrátil na něj. Zároveň je prodejce motivován k rozšiřování svých znalostí prostřednictvím absolvování infocest po turistických destinacích či navštěvování produktových prezentací cestovních kanceláří. Je důležité se zaměřit na to, aby se ze zákazníka stal loajální zákazník. Loajálního zákazníka lze získat individuálním přístupem, respektováním jeho

požadavků a rychlým jednáním. V době velkého technologického pokroku není také výjimkou to, že zákazníci upřednostňují zakoupení zájezdu zcela online včetně podpisu cestovní smlouvy a uhrazení zájezdu. Dále se často stává, že zákazník již dostal nabídku od jiné cestovní kanceláře, ale nebyl zcela spokojen, a proto se obrátil na kuřimskou pobočku CA Invia. V takové chvíli je poté nutno dobře odhadnout zákaznickovu představu a nabídnout mu zájezd dle jeho představ.

Nespornou výhodou cestovní agentura Invia v Kuřimi je tedy široké spektrum cílových zákazníků a také velké množství loajálních zákazníků. Většinou se jedná o dlouholeté klienty, kteří milují cestování, a kuřimská pobočka jim zprostředkovává několik zájezdů ročně.

Vliv dodavatelů

Jediným přímým dodavatelem pro pobočku v Kuřimi je společnost Invia.cz, a.s. Tato společnost má dále navázanou smluvní spolupráci s cestovními kanceláři, jejichž zájezdy může kuřimská pobočka prodávat. Smlouva uzavřená se společností Invia.cz, a.s. neopravňuje kuřimskou pobočku navázat samostatnou spolupráci s cestovními kanceláři. V konečném důsledku mohou cestovní kanceláře ovlivnit nabídku kuřimské pobočky ukončením spolupráce se společností Invia.cz, a.s., nebo vlastním úpadkem. Jak bylo již zmíněno, společnost Invia.cz, a.s. i veškeré její pobočky prodávají zájezdy za totožnou cenu, jako cestovní kanceláře. Společnost Invia.cz, a.s. může zisk pobočky ovlivnit úpravou hodnoty provize či zavedením poplatků například za použití benefitních programů.

Nevýhodou a potencionální hrozbou tedy může být vztah s tímto jediným dodavatelem, bez kterého by pobočka nemohla se současným statusem fungovat a prodávat tak zájezdy. Byť se jedná o velmi silnou a stabilní společnost, přináší s sebou tato spolupráce i nevýhody, a to například vysoká omezení ze strany centrály společnosti Invia.cz, a.s, ať už se jedná o možnosti propagace či určování provizí prodejcům.

Vyhodnocení Porterova modelu pěti konkurenčních sil

Tabulka 8: Vyhodnocení Porterova modelu pěti konkurenčních sil

| PŘÍLEŽITOSTI | HROZBY |
|-----------------------------------|----------------------------------|
| široká nabídka | rozvoj CK MoveLu |
| loajalita zákazníků | rivalita mezi konkurenty |
| malý počet substitutů | potencionální nový konkurent |
| velké množství cílových zákazníků | omezení ze strany Invia.cz, a.s. |
| | pokles poptávky |

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.5. Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí je ze strany podniku velice snadno ovlivnitelné a tvoří jej především zaměstnanci a vedení, interní komunikace a firemní kultura. [1] V této části bude analyzován rámec McKinsey 7S, marketingový mix 5P, obchodní model Canvas a struktura zdrojů podniku. Závěrem budou uvedeny faktory, které budou společně s výše uvedenými poznatky následně sloužit jako podklady pro vytvoření SWOT analýzy.

3.5.1. Analýza rámce McKinsey 7S

Jednotlivé faktory této analýzy budou popisovány komplexně na celou společnost Invia.cz, a.s., jelikož její chování ovlivňuje také kuřimskou pobočku. Závěrem bude vyhodnocení a souhrn silných a slabých stránek podniku vyplývajících ze 7S.

Strategie

Strategie CA Invia Kuřim se odvíjí od celkové strategie společnosti Invia.cz, a.s. Tou je zlepšování stávající pozice na trhu a image značky jako největšího prodejce zájezdů v České republice. Soustředí se na pružnou komunikaci mezi prodejcem a zákazníkem a rychlé a efektivní řešení případných problémů. Svým zákazníkům chce co nejvíce zpříjemnit zařizování dovolené, a proto je možnost u CA Invia zakoupit společně se zájezdem i doplňkové produkty, například cestovní pojištění či pojištění vozidla při zájezdu s vlastní dopravou. Další částí strategie je snadná dostupnost pro každého potencionálního zákazníka. Každý zákazník může přijít na jakoukoli z poboček, kde bude jeho požadavek vyřízen, případně předán prodejci, který se zákazníkem již zájezd řeší.

Další možností je bezplatná telefonní linka na call centrum, kde recepční přepojí zákazníka přímo na prodejce nebo jinou kompetentní osobu.

Struktura

Struktura CA Invia je poměrně složitá a je logicky a hierarchicky uspořádaná. Statutárními orgány jsou představenstvo se třemi členy a dozorčí rada, rovněž se třemi členy. Další osobou je výkonný ředitel, kterým je Michal Tůma. Po něm následují manažeři jednotlivých oddělení. Co se týká prodejců, každý má svého vedoucího, tzv. teamleadera a také svého zástupce, který je oprávněn komunikovat s klienty prodejce v době, kdy není dostupný. Proto je každý prodejce povinen zapisovat do karty klienta veškeré údaje o zákazníkovi a jeho objednávce tak, aby kdokoli, kdo z pracovníků nahlédne do karty, okamžitě věděl, jak zákazníkovi nejlépe pomoci s jeho dotazem či problémem. Každý pracovník CA Invia má svůj podíl na fungování firmy a své spektrum činností. Lze jmenovat například IT oddělení, které má na starost chod webových stránek, emailových schránek i interního systému MDA. Dále například oddělení pokynů, které má na starost pokyny od cestovních kanceláří, které jsou poté zasílány od CA Invia zákazníkům. Takové pokyny obsahují například voucher na let a na ubytování a další nezbytné informace před cestou. CA Invia Kuřim je, jakožto franšizová pobočka, přímo podřízena veškerým pokynům ze strany Invia.cz, a.s.

Systémy

Jednoznačně nejefektivnějším nástrojem komunikace i sdílení informací je interní systém MDA. Tento interní systém obsahuje veškeré karty zákazníků, docházky zaměstnanců, pracovní rozvrhy, úhrady zájezdů, statistiky poboček a podobně. Každý zaměstnanec má omezená práva náhledu do různých částí tohoto systému dle jeho pozice. Karta zákazníka ukazuje přehledně jeho kontaktní údaje, údaje o spolucestujících, poté o výběru dovolené a případně dalších zakoupených doplňkových produktech. Dále je možno označit přehledně důležité informace o zákazníkovi a přidávat další poznámky dle uvážení. Karta rovněž obsahuje způsob úhrady i to, jakou částku má zákazník uhrazenou. Je možno nahlédnout také do cestovní smlouvy, rezervace zájezdu či pokynů k němu. Další důležitou funkcí je zobrazení veškeré komunikace se zákazníkem. Tyto údaje se zobrazují prostřednictvím specifického symbolu a ID zákazníka v předmětu emailu nebo hovorů na telefonní číslo uvedené jako kontaktní. Jelikož jsou hovory nahrávány, mohou

teamleadeři na hlavních pobočkách poslouchat rozhovory se zákazníky, čímž napomáhají ke zlepšování komunikace mezi nimi a prodejci. Každá osoba v organizační struktuře CA Invia, tedy i provozovatelé franšízových poboček, má povinnost okamžitě řešit emaily.

Spolupracovníci

Společnost CA Invia.cz, a.s. má stovky zaměstnanců. V letní sezoně, kdy se prodává nejvíce zájezdů, nabírají nové pracovníky na dohodu o provedení práce, zejména na prodejní oddělení a na oddělení call centra. Zaměstnance tvoří především mladí lidé, často dokonce studenti vysokých škol. Z toho důvodu si všichni zaměstnanci tykají, což napomáhá k přátelské atmosféře uvnitř organizace. Na hlavních pobočkách CA Invia ale bohužel funguje spíše negativní motivace k práci, a to formou malusů za nesplněné úkoly, které mohou vyústit v neshody mezi pracovníkem a jeho nadřízeným. Co se týká samotné kuřimské pobočky, je prakticky soběstačná a nejvíce komunikuje přímo s cestovními kanceláři.

Schopnosti

CA Invia velmi dbá na to, aby byl každý pracovník k zákazníkovi ochotný a milý, zároveň byl schopen poradit a především uměl hlídat své emoce. Samotná Invia pořádá množství školení zaměřené na rozvoj pracovníků ohledně prodeje zájezdů, například umění komunikace nebo pozitivní manipulace. Cestovní kanceláře pořádají infocesty, kde probíhá poznání jednotlivých letovisek a jejich okolí a zažití atmosféry místa, díky které mohou společně s dalšími tipy zákazníkovi usnadnit výběr zájezdu. Infocesty jsou však schvalovány centrálou Invia a většinou hrazeny samotným zájemcem. Dále může každý prodejce navštěvovat prezentace produktů cestovních kanceláří, které se většinou konají před začátkem nastávající sezony, tedy hlavně v říjnu a listopadu.

Styl

Styl komunikace je přátelský, a to hlavně především díky tykání na pracovišti. Na druhou stranu jsou přesně určeny kompetence a role v organizaci. Z pohledu kuřimské pobočky se jedná zcela o autoritativní přístup z pozice společnosti Invia.cz, a.s., protože je pobočka podřízena jejich pokynům. Invia jako taková není příliš ochotna diskutovat s prodejci na franšízových pobočkách. Provozovatel pobočky může pouze v mezích rozhodovat o základním chodu dané pobočky. Veškeré změny, včetně změn v otevírací

době, se musí hlásit dostatečně dopředu tak, aby byly informace aktualizovány na webových stránkách CA Invia.

Sdílené hodnoty

Víra ve značku a její úspěch je napříč společnostmi velmi rozdílná. Vzhledem k velikosti společnosti a počtu pracovníků nejsou sdílené hodnoty tak silné, jako u menších podniků. Troufnu si říci, že jedinou sdílenou hodnotou je uspokojení zákaznických potřeb. Vedoucí pracovníci firmy silně věří v potenciál a úspěch značky. To je zejména z důvodu, že se většinou jedná o osoby, které ve společnosti působí již od jejího počátku. Zaměstnanci nejsou vždy jednotní a občas mezi nimi vládne i rivalita. Franšízové pobočky, respektive jejich provozovatelé, jsou bohužel mimo dění ve společnosti. Poté může chybět pocit sounáležitosti a vědomí, že jsou součástí silné společnosti.

Vyhodnocení modelu 7S

Tabulka 9: Vyhodnocení rámce McKinsey 7S

| SILNÉ STRÁNKY | SLABÉ STRÁNKY |
|---------------------------------------|-----------------------------------|
| důraz na kvalitu péče o zákazníky | velký počet zaměstnanců |
| provázaná organizační struktura | negativní motivace formou malusů |
| široká nabídka produktů | regulace infocest ze strany Invia |
| značné vědomosti prodejců | nízký zájem o franšízové pobočky |
| důraz na jednání se zákazníky | podřízenost pobočky franšízorovi |
| přehledný a jednoduchý interní systém | |
| přátelská atmosféra díky tykání | |
| možnost školení a infocest | |

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.5.2. Analýza marketingových činností pomocí marketingového mixu

Pro účely této bakalářské práce budeme pracovat s marketingovým mixem 5P, jehož složení je optimální pro služby a které bylo definováno v teoretické části. Jedná se o složení Product, Price, Place, Promotion a People.

Produkt (Product)

Jak bylo již několikrát zmíněno, cestovní agentura Invia nabízí zájezdy od více než 300 cestovních kanceláří. Před pandemií nemoci Covid-19 jich bylo dokonce přes 350. CA Invia je oprávněna prodávat veškeré zájezdy cestovních kanceláří, se kterými má uzavřenou smluvní spolupráci, a to za totožné ceny, jako je prodává pořádající cestovní kancelář. To se také týká všech franšizových poboček CA Invia, tedy i pobočky kuřimské. Nespornou výhodou takového množství smluvních spoluprací je, že si může zákazník vybírat na jednom místě z tisíců zájezdů. Nejčastěji se jedná o letecké zájezdy k moři do oblíbených turistických destinací, jako jsou Bulharsko, Řecko, Turecko a podobně. Nechybí ale také nabídka zájezdů vlastním vozidlem či autobusem nebo poznávacích zájezdů po přírodě či městech Evropy. Z velmi široké nabídky plyne vysoká konkurenceschopnost celé CA Invia.

Nabízené zájezdy lze rozdělit z několika hledisek, například z hlediska:

- zemí
 - tuzemské (Česká republika)
 - klasické (Řecko, Španělsko, Bulharsko, Egypt, Tunisko, Itálie, ...)
 - exotické (Zanzibar, Kuba, Srí Lanka, ...)
- dopravy (letecké, autobusové, vlastní dopravou, lodní)
- účelu (poznávací, pobytové, pobytově-poznávací, lázeňské, lyžařské...)
- délky pobytu
 - krátkodobé (1-7 dní)
 - týdenní (8 dní)
 - dlouhodobé (10-14 dní)
- náročnosti přípravy (katalogové, upravené, přímo na míru)
- stravování (ultra, all inclusive, light all inclusive, plná penze, polopenze, pouze snídaně, bez stravy)

K zájezdům lze zakoupit také doplňkový produkt, např. cestovní pojištění, pojištění vozidla a další produkty uvedené v bodu 3.1.3. Předmět podnikání a portfolio služeb.

Cena (Price)

Cena zájezdů je ze strany provozovatele pobočky naprosto neměnná, protože se ceny řídí dle cen cestovních kanceláří, popřípadě slev ze strany dané cestovní kanceláře, nebo ze strany CA Invia. Nikdy si však jednotliví prodejci nemohou změnit cenu zájezdu pouze na základě svého rozhodnutí. V takovém případě by poté cestovní kancelář neakceptovala smlouvu o zájezdu. Ceny zájezdů se nejčastěji orientují dle cestovní kanceláře, odvíjí se od délky a období zájezdu a způsobu dopravy či stravy. Dále se může cena pohybovat na základě způsobu ubytování, například pokud se jedná o rodinný pokoj, pokoj s výhledem na moře nebo pokoj s balkonem či terasou, bude cena samozřejmě vyšší.

V cestovním ruchu jsou obvyklé sezonní slevy, jako například First Minute či Last Minute. First Minute sleva je sleva před začátkem sezony, přibližně tři čtvrtě roku před realizací daného zájezdu. Last Minute je opačný případ, kdy se zájezd koná v brzké době, například za týden. Nejsou ale výjimkami ani zájezdy s odjezdem následující den.

Distribuce (Place)

Distribuce neboli místo charakterizuje strategii umístění podniku, což je u služeb velice důležité. Kuřimská pobočka se nachází na lukrativním místě – na nám. 1. května v Kuřimi. Pobočka je umístěna v podloubí bytových domů a sousedí s papírnictvím a oční optikou. Dále se v podloubí nachází cukrárna, bistro, vinotéka a prodejna elektra. Jedná se o místo s velkým pohybem lidí. CA Invia i všechny její pobočky mají jednu společnou webovou stránku, kde jsou zároveň uvedeny adresy veškerých franšízových poboček. Otevírací doba kuřimské pobočky CA Invia před březnem 2020 byla po-st 9:00-17:00 a čt a pá 9:00-15:00. Vedoucí byla však vždy ochotna se s klienty domluvit a přizpůsobit se jejich časovým možnostem. Nyní se otevírací doba kuřimské pobočky CA Invia orientuje dle vládních nařízení. Produkt je prodáván přímo koncovému zákazníkovi, který se může buď osobně dostavit na pobočku, zavolat přímo prodejci či napsat požadavek emailem. Na základě jedné z těchto možností je mu nabídnut zájezd dle požadavků přímo na pobočce nebo je mu zaslán nabídkový email.

Propagace (Promotion)

Propagaci jako takovou zařizuje franšízor, tedy společnost Invia.cz, a.s. Ta dodává kuřimské pobočce reklamní předměty, spravuje webové stránky a vytváří propagaci

v médiích i na sociálních sítích. Samotná pobočka si zařizuje katalogy s nabídkou zájezdů přímo od cestovních kanceláří na základě poptávky v okolí. Pobočka je stylizována do barev cestovní agentury Invia, tedy do světle modré barvy kombinující se s bílou a oranžovou barvou a její interiér je také polepen tematickými motivy, které používá i CA Invia na svých webových stránkách. V blízké vzdálenosti od pobočky je také umístěn reklamní stojan. K rozšiřování povědomí kuřimských obyvatel o pobočce dochází především na základě doporučení či díky logu cestovní agentury Invia.

Lidé (People)

Jak bylo již zmíněno, v kuřimské pobočce prodává zájezdy jedna osoba a tou je vedoucí a provozovatelka pobočky paní Eva Bezegová. Tato osoba musí mít živnostenské oprávnění pro provoz cestovní agentury. Díky stále se zvyšující poptávce před tím, než na konci roku 2019 vypukla pandemie nemoci Covid-19, na pobočce pracovala na dohodu o provedení práce i slečna, která pomáhala s prodejem zájezdů a chodem pobočky. Prodejce na pobočce úzce spolupracuje se zástupci cestovních kanceláří, a to zejména telefonicky nebo pomocí emailu. Prodejce také často komunikuje s tzv. poradci, kteří jsou zaměstnanci franšizového oddělení CA Invia a jejich práce je pomáhat provozovatelům franšizových poboček. Tito poradci mají za úkol informovat prodejce na franšizových pobočkách o změnách týkající se např. nabídky zájezdů nebo interního systému. Samozřejmě jsou také k dispozici při méně obvyklých situacích, například když chce zákazník hradit zájezd pomocí benefičních programů.

Jelikož se jedná o službu, která komunikuje přímo s koncovými zákazníky, je velmi důležitým faktorem přístup prodejce. Prodejce by měl být komunikativní, mít iniciativu a vědomosti na vysoké úrovni, ale zároveň by měl umět naslouchat požadavkům zákazníků. Provozovatelka kuřimské pobočky je velmi milá a vstřícná ke každému zákazníkovi, dovede poradit a umí jednat s lidmi. Její vědomosti a aktivní přístup jsou jedním z faktorů, proč se zákazníci tak rádi vrací. Není neobvyklé, že po strávené dovolené se zákazníci zastaví na pobočku poděkovat za zprostředkování příjemné dovolené.

Vyhodnocení marketingového mixu

Tabulka 10: Vyhodnocení marketingového mixu

| SILNÉ STRÁNKY | SLABÉ STRÁNKY |
|----------------------------|----------------------------|
| vysoká konkurenceschopnost | nemožnost úpravy ceny |
| široká nabídka | nízký zisk vlivem pandemie |
| doplňkové produkty | |
| zkušenosti prodejce | |
| lokace pobočky | |
| kvalitní propagace | |

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.5.3. Analýza obchodních činností pomocí obchodního modelu Canvas

Obchodní model Canvas umožňuje charakterizovat obchodní činnosti podniku CA Invia Kuřim. Do jedné tabulky, tzv. plátna, bude shrnuto devět nejdůležitějších prvků podniku, které byly definovány v analýzách výše.

Zákaznické segmenty

Zákaznické segmenty jsou pro daný podnik velice důležité, jelikož se jedná o službu prodávající produkt přímo koncovému zákazníkovi. Cílové segmenty, na které se podnik zaměřuje, jsou velice široké a patří do nich téměř každý v okolí pobočky. Segmenty by se tedy daly identifikovat jako jedinci nebo skupiny z blízkého okolí města Kuřim se zájmem o cestování. Co se týká věku, jedná se o prakticky všechny věkové kategorie, často například rodiny s dětmi, mladé či starší páry nebo skupiny.

Hodnotové nabídky

Hodnotové nabídky jsou zákazníkovi důvodem si daný produkt zakoupit přímo u prodejce na pobočce CA Invia Kuřim. Hlavními hodnotami je zejména velmi široká nabídka zájezdů na jednom místě, možnost okamžité rezervace zájezdu, doplňkové produkty a také osobní zkušenosti prodejce a přátelský přístup.

Kanály

O prvotní kontakt se zákazníky se stará především sama společnost Invia.cz, a.s. formou propagace v médiích a na sociálních sítích. Tím zvyšuje povědomí o značce a také nabídce. Dále sama zasílá newslettery a další automatické emaily, například dotazníky spokojenosti, zákazníkům. Samotná pobočka komunikuje se zákazníky až na základě jejich poptávky, a to buď osobně, telefonicky nebo emailem. Povědomí o kuřimské pobočce stoupá zejména na základě doporučení od spokojených zákazníků.

Vztahy se zákazníky

Kuřimská pobočka má obecně velmi dobré vztahy se zákazníky, a to zejména díky individuálnímu přístupu prodejce. Drtivá většina zákazníků je s nabídkou zájezdů, komunikací při prodeji i závěrečným absolvováním samotného zájezdu velice spokojena. Vedoucí pobočky je velmi komunikativní a přátelská a vždy ráda opět vidí své zákazníky, i když se zastaví na pobočce pouze pozdravit.

Zdroje příjmů

Jediný zdroj příjmů pro pobočku je tvořen provizními odměnami z prodaných zájezdů. Veškeré tržby jsou odváděny společnosti Invia.cz, a.s. a jejich procentuální část je poté odeslána zpět prodejci jako provize z prodaného zájezdu. Podnik aktuálně nedisponuje žádným dalším zdrojem příjmů.

Klíčové zdroje

Zdroje podniku lze rozdělit na fyzické, finanční, nehmotné a lidské. Blíže jsou zdroje pobočky CA Invia Kuřim popsány v analýze zdrojů. Fyzické zdroje pobočky představují především zázemí kvalitně vybavené kanceláře s počítači, tiskárnou, wifi, telefony a platebním terminálem. Duševní zdroje tvoří značně široké vědomosti a zkušenosti prodejce v oboru cestovního ruchu. Lidské zdroje jsou tvořeny jedním prodejcem, který je zároveň také vedoucím a provozovatelem pobočky. Mezi finanční zdroje lze zařadit pouze provize z prodaných zájezdů.

Klíčové činnosti

Činnosti, které musí franšizová pobočka cestovní agentury Invia v Kuřimi vykonávat, aby dokázala úspěšně fungovat, jsou zejména spojené s prodejem zájezdů. Tím, že se jedná o prodej zájezdů jiných cestovních kanceláří a zároveň se jedná o

franšízovou pobočku, se klíčové činnosti značně minimalizují. Zejména se jedná o rozšiřování vědomostí a znalostí prodejce, rozšiřování povědomí o pobočce a především samotný prodej zájezdů. S tím je spojena komunikace se zákazníkem, vstřícný přístup, schopnost nabídnout rychlé a efektivní řešení a vyhovět zákaznickovým parametrům a představám.

Klíčová partnerství

Hlavním a primárním partnerstvím je pro kuřimskou pobočku spolupráce se společností Invia.cz, a.s., se kterou má navázanou franšízovou spolupráci. Společnost Invia.cz, a.s. má dále navázanou smluvní spolupráci s více než 300 cestovními kanceláři, jejíž zájezdy je oprávněna prodávat také kuřimská pobočka. Další významnou spoluprací je pro celou společnost spolupráce s pojišťovnou AXA, díky které je možno prodat společně se zájezdem i cestovní pojištění pro všechny cestující a pojištění vozidel, což mnozí klienti ocení.

Struktura nákladů

Náklady na provoz pobočky jsou spíše konstantní, jedná se zejména o měsíční platbu nájemného, do kterého je zahrnuta spotřeba vody a elektřiny; dále mzdy, sociální a zdravotní pojištění a náklady na provoz kanceláře, například telefony a wifi, a také odvádění části zisku franšizorovi, tedy společnosti Invia.cz, a.s. Dále je možno zahrnout aktualizace softwaru či pořízení reklamních předmětů. Díky franšízové spolupráci se reklamou a propagací značky zabývá franšízant, čímž nevznikají kuřimské pobočce žádné další náklady. To platí také pro dodavatele, se kterými CA Invia spolupracuje. Veškeré smluvní a organizační záležitosti řeší s cestovními kanceláři pouze a výhradně franšízant, tedy společnost Invia.cz, a.s.

Tabulka 11: Obchodní model CA Invia Kuřim

| Klíčová partnerství | Klíčové činnosti | Hodnotové nabídky | Vztahy se zákazníky | Zákaznické segmenty |
|---|-----------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|--------------------------|
| franšízová spolupráce se společností Invia.cz, a.s. | prodej zájezdů | množství zájezdů na jednom místě | loajalita | koncoví zákazníci |
| | prodej doplňkových produktů | široká nabídka | přátelská komunikace | okolí města Kuřim |
| | školení a prezentace CK | okamžitá rezervace zájezdu | individuální přístup | lidé, co rádi cestují |
| | infocesty do destinací | doplňkové produkty | | všechny věkové kategorie |
| | Klíčové zdroje | osobní zkušenosti prodejce | Kanály | jednotlivci či skupiny |
| | znalosti prodejce | vědomosti prodejce | propagace v rukou franšízora | |
| | vybavená kancelář | přátelský přístup | online, emailem, telefonicky, osobně | |
| | prodej zájezdů | | | |
| Struktura nákladů | | Zdroje příjmů | | |
| nájem prostor provozní náklady (wifi, telefony) poplatek franšízorovi mzda | | provize z prodeje zájezdů | | |

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.5.4. Analýza zdrojů

Analýza zdrojů bude opět zaměřena na samotnou franšízovou pobočku CA Invia v Kuřimi z důvodu nastavení efektivních podmínek realizace rozvoje. Níže budou popsány zdroje fyzické, finanční, lidské a nehmotné.

Fyzické zdroje

Mezi fyzické zdroje pobočky CA Invia v Kuřimi patří v širokém pojetí pronajatá kancelář, která se nachází na skutečně lukrativním místě – v podloubí bytových domů na okraji parku, kde je velký pohyb lidí. K vybavení kanceláře patří pracovní stoly a židle a především kvalitní technické vybavení, tj. počítače, tiskárna a platební terminál pro platby kartou. Dále se na pobočce nachází několik stojanů s množstvím katalogů. Ke kanceláři náleží také malý sklad, kde jsou uloženy zásoby katalogů, reklamních předmětů a dalšího kancelářského vybavení. Je také využíván interní systém MDA, který je používán všemi prodejci CA Invia. Dá se tedy říci, že veškeré fyzické zdroje jsou naprosto dostačující pro účely prodeje zájezdů a pohodlnou komunikaci se zákazníky i dodavateli.

Lidské zdroje

Jak bylo již zmíněno, jedná o se nevelkou pobočku. V současné době na pobočce pracuje pouze jeden prodejce, který zároveň pobočku na základě živnostenského oprávnění a smlouvy se společností Invia.cz, a.s. provozuje. Před pandemií nemoci Covid-19 fungovali na pobočce dva prodejci, bohužel ale nebyla kvůli pandemii dostatečně vysoká poptávka. V tuto chvíli ale pracovní síly nechybí. Při zvýšení poptávky by však stálo za zvážení opět zaměstnat druhého prodejce.

Finanční zdroje

Pobočka je provozována z provizních odměn za prodané zájezdy. Z tohoto zisku se hradí nájemné, mzdy, pojištění a další nezbytné vybavení do kanceláře, jako například reklamní předměty, software, kancelářské vybavení a podobně. Před pandemií nemoci Covid-19 disponovala pobočka poměrně vysokými finančními rezervami, které ji po příchodu pandemie udržely na trhu. V současné době nesplácí žádné úvěry.

Zdroje nehmotné povahy

Nejdůležitějším nehmotným zdrojem jsou pro pobočku vědomosti a know-how provozovatelky pobočky. Ta má roky zkušeností na trhu cestovního ruchu a navštívila nespočet zemí a destinací. Dalším nesporně důležitým nehmotným zdrojem je pro pobočku image značky Invia a s ní spjatá důvěryhodnost a široká nabídka.

Vyhodnocení analýzy zdrojů

Tabulka 12: Vyhodnocení zdrojů CA Invia Kuřim

| SILNÉ STRÁNKY | SLABÉ STRÁNKY |
|-----------------------------------|-----------------------------------|
| lokace pobočky | omezená kapacita vlastních zdrojů |
| prostředí malé a útulné kanceláře | pouze jeden zdroj příjmů |
| kvalitní technické vybavení | |
| vědomosti a zkušenosti prodejce | |
| image značky | |
| neexistence úvěrů | |

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.6. SWOT analýza

Analýza SWOT bude vypracována na základě vyhodnocení předchozích analýz. Externí faktory, tedy příležitosti a hrozby, vyplývají z vnější analýzy. Tou byla v této bakalářské práci STEP analýza a oborová analýza. Silné a slabé stránky podniku odpovídají interním faktorům a vyplývají z vnitřní analýzy, tedy z analýzy rámce McKinsey 7S, analýzy marketingového mixu, obchodních činností a zdrojů. V samotné SWOT analýze budou pro dosažení relevantních výsledků vypuštěny ty faktory, které samotnou kuřimskou pobočku CA Invia přímo neovlivňují.

Tabulka 13: SWOT analýza podniku

| | Pozitivní | Negativní |
|--------------------------|--|--|
| | SILNÉ STRÁNKY | SLABÉ STRÁNKY |
| Interní prostředí | <p>vysoká konkurenceschopnost</p> <p>široká nabídka</p> <p>doplňkové produkty</p> <p>zkušenosti a vědomosti prodejce</p> <p>lokace pobočky</p> <p>kvalitní propagace</p> <p>důraz na kvalitu péče o zákazníky</p> <p>provázaná organizační struktura</p> <p>přehledný a jednoduchý interní systém</p> <p>možnost školení a infocest</p> <p>prostředí malé a útulné kanceláře</p> <p>kvalitní technické vybavení</p> <p>image značky</p> <p>neexistence úvěrů</p> | <p>nemožnost úpravy ceny</p> <p>nízký zisk vlivem pandemie</p> <p>regulace infocest ze strany Invia</p> <p>nízký zájem o franšizové pobočky ze strany Invia</p> <p>omezená kapacita vlastních zdrojů</p> <p>pouze jeden zdroj příjmů</p> <p>podřízenost pobočky franšizorovi</p> |
| | PŘÍLEŽITOSTI | HROZBY |
| Externí prostředí | <p>přírůstek obyvatel v okolí</p> <p>potencionální zákazníci</p> <p>záliba obyvatel v cestování</p> <p>adaptace na cestování s omezeními</p> <p>úbytek konkurence</p> <p>zvýšení poptávky po pandemii</p> <p>loajalita zákazníků</p> <p>malý počet substitutů</p> <p>velké množství cílových zákazníků</p> | <p>mění se vládní opatření</p> <p>uzavření hranic</p> <p>vysoká nezaměstnanost</p> <p>ztráta zájmu o cestování, nejistota</p> <p>trvání pandemie</p> <p>rozvoj CK MoveLu</p> <p>rivalita mezi konkurenty</p> <p>potencionální nový konkurent</p> <p>omezení ze strany Invia.cz, a.s.</p> |

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky jsou patrné nejdůležitější silné stránky, kterými jsou zejména vhodná lokalita, zkušený a komunikativní prodejce na pobočce a křídla velké společnosti, která nabízí velmi širokou nabídku zájezdů i doplňkových služeb. Slabé stránky podniku jsou ale spojeny také se samotnou společností Invia.cz, a.s., a to zejména nutnost poměrně vysoké podřízenosti ze strany franšizové pobočky a malý zájem o ni, zejména v době pandemie nemoci Covid-19. Dalšími slabými stránkami jsou aktuálně nízké tržby způsobené vlivem pandemie a poklesem poptávky. Mezi hlavní příležitosti lze zařadit především trvalý zájem obyvatel o cestování a jejich postupnou adaptaci na omezení spojené s cestováním. Jelikož má CA Invia skutečně širokou nabídku, je na trhu velmi malý počet substitutů a zákazníci si v drtivé většině na pobočce zájezd vyberou, navíc se jedná o služby se širokým spektrem cílových zákazníků. V Kuřimi je dlouhodobý přírůstek obyvatel a přirozená míra migrace, což napomáhá ke zvyšování počtu zákazníků. Významnými hrozbami pro kuřimskou pobočku CA Invia jsou především rozvoj konkurence v okolí a další trvání pandemie, která způsobuje pokles poptávky a obavy lidí z cestování, dále lze zahrnout i omezení cestování vlivem nezbytných vládních opatření.

Dále je nutno analyzovat důležitost jednotlivých znaků mezi sebou. Pro hodnocení bude využito třístupňového hodnocení 0; 0,5 a 1, přičemž hodnota 0 značí, že znak ve sloupci je méně důležitý oproti porovnávanému znaku v řádku. Hodnota 0,5 značí, že váha porovnávaných znaků je stejná a hodnota 1 značí, že znak ve sloupci je důležitější oproti porovnávanému znaku v řádku.

Tabulka 14: Vyhodnocení silných stránek

| | vysoká konkurenceschopnost | široká nabídka | doplňkové produkty | zkušenosti a vědomosti prodejce | lokace pobočky | kvalitní propagace | důraz na kvalitu péče o zákazníky | provázaná organizační struktura | přehledný a jednoduchý interní systém | možnost školení a infocest | prostředí malé a útulné kanceláře | kvalitní technické vybavení | image značky | neexistence úvěrů | SOUČET | VÁHA (%) |
|---------------------------------------|----------------------------|----------------|--------------------|---------------------------------|----------------|--------------------|-----------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|--------------|-------------------|-------------|--------------|
| vysoká konkurenceschopnost | × | 0,5 | 1 | 0,5 | 0,5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,5 | 0,5 | 10,5 | 11,7% |
| široká nabídka | 0,5 | × | 1 | 0,5 | 0,5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,5 | 11 | 12,2% |
| doplňkové produkty | 0 | 0 | × | 0 | 0 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3,3% |
| zkušenosti a vědomosti prodejce | 0,5 | 0,5 | 1 | × | 0,5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,5 | 1 | 11 | 12,2% |
| lokace pobočky | 0,5 | 0,5 | 1 | 0,5 | × | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,5 | 1 | 11 | 12,2% |
| kvalitní propagace | 0 | 0 | 0,5 | 0 | 0 | × | 0,5 | 1 | 0,5 | 1 | 1 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 6 | 6,7% |
| důraz na kvalitu péče o zákazníky | 0 | 0 | 0,5 | 0 | 0 | 0,5 | × | 0,5 | 0,5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2,2% |
| provázaná organizační struktura | 0 | 0 | 0,5 | 0 | 0 | 0 | 0,5 | × | 0 | 0 | 0,5 | 0 | 0 | 0 | 1,5 | 1,7% |
| přehledný a jednoduchý interní systém | 0 | 0 | 0,5 | 0 | 0 | 0,5 | 0,5 | 1 | × | 1 | 1 | 0,5 | 0 | 0 | 5 | 5,6% |
| možnost školení a infocest | 0 | 0 | 0,5 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | × | 1 | 0,5 | 0 | 0,5 | 4,5 | 5,0% |
| prostředí malé a útulné kanceláře | 0 | 0 | 0,5 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0,5 | 0 | 0 | × | 0 | 0 | 0 | 2 | 2,2% |
| kvalitní technické vybavení | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0,5 | 1 | 1 | 0,5 | 0,5 | 1 | × | 0 | 0,5 | 6 | 6,7% |
| image značky | 0,5 | 0 | 1 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | × | 1 | 10 | 11,1% |
| neexistence úvěrů | 0,5 | 0,5 | 1 | 0 | 0 | 0,5 | 1 | 1 | 1 | 0,5 | 1 | 0,5 | 0 | × | 7,5 | 8,3% |

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 15: Vyhodnocení slabých stránek

| | nemožnost úpravy ceny | nízký zisk vlivem pandemie | regulace infocest ze strany Invia | nízký zájem o franšízové pobočky ze strany Invia | omezená kapacita vlastních zdrojů | pouze jeden zdroj příjmů | podřízenost pobočky franšízorovi | SOUČET | VÁHA (%) |
|--|-----------------------|----------------------------|-----------------------------------|--|-----------------------------------|--------------------------|----------------------------------|------------|--------------|
| nemožnost úpravy ceny | × | 0 | 0,5 | 1 | 0,5 | 0 | 0,5 | 2,5 | 11,9% |
| nízký zisk vlivem pandemie | 1 | × | 1 | 1 | 0,5 | 0,5 | 1 | 5 | 23,8% |
| regulace infocest ze strany Invia | 0,5 | 0 | × | 1 | 0 | 0 | 0,5 | 2 | 9,5% |
| nízký zájem o franšízové pobočky ze strany Invia | 0 | 0 | 0 | × | 0,5 | 0 | 0,5 | 1 | 4,8% |
| omezená kapacita vlastních zdrojů | 0,5 | 0,5 | 1 | 0,5 | × | 0,5 | 1 | 4 | 19,0% |
| pouze jeden zdroj příjmů | 1 | 0,5 | 1 | 1 | 0,5 | × | 0,5 | 4,5 | 21,4% |
| podřízenost pobočky franšízorovi | 0,5 | 0 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0,5 | × | 2 | 9,5% |

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 16: Vyhodnocení příležitostí

| | přírůstek obyvatel v okolí | potencionální zákazníci | záliba obyvatel v cestování | adaptace na cestování s omezeními | úbytek konkurence | zvýšení poptávky po pandemii | loajalita zákazníků | malý počet substitutů | velké množství cílových zákazníků | SOUČET | VÁHA (%) |
|-----------------------------------|----------------------------|-------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|-------------------|------------------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------------------|------------|--------------|
| přírůstek obyvatel v okolí | × | 0,5 | 0,5 | 0 | 0,5 | 0 | 0,5 | 0 | 0 | 2 | 5,6% |
| potencionální zákazníci | 0,5 | × | 0 | 0,5 | 0 | 0 | 0,5 | 0 | 0 | 1,5 | 4,2% |
| záliba obyvatel v cestování | 0,5 | 1 | × | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0,5 | 0,5 | 4 | 11,1% |
| adaptace na cestování s omezeními | 1 | 0,5 | 0,5 | × | 1 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 5 | 13,9% |
| úbytek konkurence | 0,5 | 1 | 0,5 | 0 | × | 0,5 | 0 | 0 | 0 | 2,5 | 6,9% |
| zvýšení poptávky po pandemii | 1 | 1 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | × | 0,5 | 0 | 0 | 4 | 11,1% |
| loajalita zákazníků | 0,5 | 0,5 | 1 | 0,5 | 1 | 0,5 | × | 0,5 | 0,5 | 5 | 13,9% |
| malý počet substitutů | 1 | 1 | 0,5 | 0,5 | 1 | 1 | 0,5 | × | 0,5 | 6 | 16,7% |
| velké množství cílových zákazníků | 1 | 1 | 0,5 | 0,5 | 1 | 1 | 0,5 | 0,5 | × | 6 | 16,7% |

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 17: Vyhodnocení hrozeb

| | měníci se vládní opatření | uzavření hranic | vysoká nezaměstnanost | ztráta zájmu o cestování, nejistota | trvání pandemie | rozvoj CK MoveLu | rivalita mezi konkurenty | potencionální nový konkurent | omezení ze strany Invia.cz, a.s. | SOUČET | VÁHA (%) |
|-------------------------------------|---------------------------|-----------------|-----------------------|-------------------------------------|-----------------|------------------|--------------------------|------------------------------|----------------------------------|------------|--------------|
| měníci se vládní opatření | × | 0,5 | 0,5 | 0 | 0,5 | 1 | 0,5 | 1 | 1 | 5 | 13,9% |
| uzavření hranic | 0,5 | × | 1 | 0,5 | 0,5 | 1 | 0,5 | 1 | 1 | 6 | 16,7% |
| vysoká nezaměstnanost | 0,5 | 0 | × | 0 | 0 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 1 | 3 | 8,3% |
| ztráta zájmu o cestování, nejistota | 1 | 0,5 | 1 | × | 0,5 | 1 | 0,5 | 1 | 0,5 | 6 | 16,7% |
| trvání pandemie | 0,5 | 0,5 | 1 | 0,5 | × | 1 | 1 | 0 | 1 | 5,5 | 15,3% |
| rozvoj CK MoveLu | 0 | 0 | 0,5 | 0 | 0 | × | 0,5 | 0 | 0 | 1 | 2,8% |
| rivalita mezi konkurenty | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0,5 | × | 0 | 0,5 | 3 | 8,3% |
| potencionální nový konkurent | 0 | 0 | 0,5 | 0 | 1 | 1 | 1 | × | 1 | 4,5 | 12,5% |
| omezení ze strany Invia.cz, a.s. | 0 | 0 | 0 | 0,5 | 0 | 1 | 0,5 | 0 | × | 2 | 5,6% |

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Čtvercová SWOT matice

K závěrečnému vyhodnocení a zároveň určení nejlepší strategie pro daný podnik poslouží čtvercová matice, která se skládá vždy ze čtyř nejdůležitějších faktorů z tabulek uvedených výše. Na základě vztahu mezi jednotlivými faktory se přiřazují číslice od 1 do 5. Hodnota 1 popisuje žádný vztah mezi danými položkami a hodnota 5 popisuje existenci úzkého vztahu mezi danými položkami. V případě hodnocení vztahů, které jsou negativní, se používá záporné znaménko. Nejvyšší výsledná absolutní hodnota poté určí strategii, na kterou je nutno se zaměřit. Bude se jednat o jednu ze strategií WT (mini-mini), WO (mini-maxi), ST (maxi-mini), SO (maxi-maxi).

Tabulka 18: Čtvercová matice SWOT

| | | Klíčové interní faktory | | | | | | | | | |
|-------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|----------------|---------------------------------|----------------|--------|-----------------------|----------------------------|-----------------------------------|--------------------------|--------|
| | | vysoká konkurence schopnost | široká nabídka | zkušenosti a vědomosti prodejce | lokace pobočky | SOUČET | nemožnost úpravy ceny | nízký zisk vlivem pandemie | omezená kapacita vlastních zdrojů | pouze jeden zdroj příjmů | SOUČET |
| Klíčové externí faktory | adaptace na cestování s omezeními | 1 | 3 | 1 | 2 | 7 | 1 | 3 | 1 | 1 | 6 |
| | loajalita zákazníků | 5 | 3 | 5 | 4 | 17 | 1 | 3 | 1 | 3 | 8 |
| | malý počet substitutů | 5 | 5 | 1 | 1 | 12 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| | velké množství cílových zákazníků | 4 | 5 | 2 | 2 | 13 | 1 | 1 | 1 | 3 | 6 |
| | SOUČET | 15 | 16 | 9 | 9 | 49 | 4 | 8 | 4 | 8 | 24 |
| | mění se vládní opatření | 2 | 2 | 1 | 2 | 7 | -1 | -5 | -4 | -3 | -13 |
| | uzavření hranic | 2 | 4 | 3 | 1 | 10 | -1 | -5 | -4 | -2 | -12 |
| | ztráta zájmu o cestování, nejistota | 4 | 4 | 1 | 2 | 11 | -1 | -4 | -4 | -2 | -11 |
| | trvání pandemie | 3 | 5 | 1 | 1 | 10 | -1 | -5 | -5 | -5 | -16 |
| | SOUČET | 11 | 15 | 6 | 6 | 38 | -4 | -19 | -17 | -12 | -52 |

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejvyšší absolutní hodnota je patrná u kombinace hrozeb a slabých stránek, což vede ke strategii mini-mini (WT). Dominují tedy slabé stránky uvnitř podniku a hrozby ve vnějším okolí. Nutno ale podotknout, že takový výsledek je způsobem vlivem pandemie nemoci Covid-19. Pokud bychom pominuli rizika, která způsobuje pandemie, negativní faktory by způsobovala zejména stávající a potencionální konkurence. Je samozřejmě bezpředmětné v takové situaci otvírat novou cestovní kancelář. Vysoká výsledná hodnota 49 mezi silnými stránkami a příležitostmi, odpovídá strategii SO (maxi-maxi). Ta sděluje, že dominují silné stránky uvnitř podniku a příležitosti ve vnějším okolí firmy. Z tabulky je patrné, že pokud by pominula pandemie nemoci Covid-19, neovlivňovaly by podnik dále prakticky žádné zásadní negativní faktory.

NÁVRHOVÁ ČÁST

4. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato část bakalářské práce se bude zabývat návrhy rozvoje obchodních aktivit zkoumaného podniku, tedy franšizové pobočky CA Invia Kuřim. Po vyhodnocení analýz pro vnější, oborové a vnitřní prostředí byla dokonale poznána situace podniku, umožňující co nejpřesnější stanovení postupu rozvoje obchodních aktivit. Návrhy budou korespondovat s analytickou částí a poznatky z ní plynoucích, včetně závěrů SWOT analýzy. Dále bude zobrazen podrobný plán činností směřujících k rozvoji obchodních aktivit CA Invia Kuřim, ekonomické zhodnocení návrhu a nakonec uvedena rizika a návrhy pro jejich minimalizaci.

4.1. Stanovení cílů – založení nové cestovní kanceláře

Jak bylo již deklarováno na začátku této bakalářské práce, hlavním cílem rozvoje obchodních aktivit bude založení nové cestovní kanceláře, pro niž byl vybrán prozatímní název Cestovka Kuřim. V důsledku toho bude tedy provozovatelka cestovní agentury Invia v Kuřimi zároveň také provozovat vlastní cestovní kancelář, která bude pořádat zájezdy. Toto rozhodnutí iniciovala zejména vysoká poptávka okolí po zájezdech z Kuřimi či Tišnova. Charakteristika zájezdů bude dána zejména poptávkou, jsou především plánovány zájezdy po České republice. Bude se jednat o kratší zájezdy zaměřené na poznávání. Jedná se o to, umět nabídnout zákazníkům něco více a zároveň vyhovět jejich požadavkům, což je v činnosti cestovní agentury málo dosažitelné, protože o veškerých změnách musí rozhodnout sama pořádající cestovní kancelář. K založení nové cestovní kanceláře a také v návaznosti na smlouvu, kterou má uzavřenou s cestovní agenturou Invia.cz, a.s. budou zapotřebí další administrativní kroky, které budou podrobně popsány níže.

4.1.1. Pandemická situace

Vzhledem k epidemiologické situaci v České republice považuji za bezpředmětné nyní otvírat novou pobočku. Naději představuje očkování a postupné klesání počtu nakažených a následné pominutí pandemie. Aby byla nová cestovní kancelář nachystána k otevření a uvítání prvních zákazníků, doporučuji nyní podniknout veškeré administrativní kroky k jejímu založení. Cestovní kancelář bude poté sloužit jako prvotní lákadlo pro ty, kteří prozatím nechtějí cestovat do zahraničí. Je však důležité vyvarovat

se příliš brzkému otevření, které by vlivem trvání pandemie nemuselo být dlouhého trvání. Samozřejmě je nutno případně zajistit ochranné prostředky, jako jsou například roušky, respirátory, desinfekce a podobně.

4.1.2. Logo

Se založením nového podniku je potřeba sestavit i nové logo. Návrh je vytvořen v online programu na webových stránkách www.logomaster.ai. Níže jsou zobrazeny dvě barevné varianty – oranžovo-černá a bílo-oranžová. Oranžová barva byla záměrně vybrána tak, aby vzájemně korespondovala s logem cestovní agentury Invia, ale zároveň byla jednoduše rozpoznatelná.



Obrázek 9: Návrh oranžovo-černé varianty loga

(Zdroj: Vlastní zpracování dle [28])



Obrázek 10: Návrh bílo-oranžové varianty loga

(Zdroj: Vlastní zpracování dle [28])

4.2. Specifikace nabídky nové cestovní kanceláře

Hlavní činností nové cestovní kanceláře bude pořádání krátkodobých zájezdů po České republice. Níže jsou uvedeny podrobně veškeré z nich. Na základě zkušeností a poptávky zákazníků se předpokládá i pořádání zájezdů dle návrhů a požadavků zákazníků. Doprava bude zajišťována klimatizovanými autobusy, které budou po celou dobu zájezdů na dosah. Odjezdová místa jsou plánována z Kuřimi a Tišnova, po dohodě bude ale možno přizpůsobit se individuálním požadavkům zákazníků, vždy ale na základě konkrétní trasy zájezdu.

4.2.1. Jednodenní poznávací zájezdy po ČR i do zahraničí

Jednodenní zájezdy budou především zaměřeny na poznání České republiky, její historie, kultury, ale i přírodních památek. Odjezd klimatizovaného autobusu z Kuřimi a Tišnova je plánován časně ráno, návrat bude uskutečněn vždy v pozdějších večerních hodinách. Zájezdy budou po celou dobu doprovázeny průvodcem, který bude mít na starost dodržení programu. Zároveň ale není vyloučena volba individuálního programu na základě preferencí cestujících. Níže jsou uvedeny návrhy na jednodenní zájezdy.

- Pálava (Děvín, Děvičky, Pavlov, Dolní Věstonice, prohlídka vinného sklípku)
- Dlouhé Stráně (přečerpávací vodní elektrárna)
- Plzeň (Katedrála sv. Bartoloměje, Velká synagoga, Plzeňské historické podzemí, Rotunda sv. Petra a Pavla, možnost návštěvy Plzeňského prazdroje, výroby Bohemia Sektu nebo ZOO)
- Terezín a Lidice
- Praha – červen-září (Pražský hrad a jeho okolí, Staroměstské náměstí, Vyšehrad, Petřín, Národní divadlo, Náplavka)
- Praha – říjen-květen (Pražský hrad a jeho okolí, Staroměstské náměstí, Vyšehrad, Petřín, Národní divadlo, výběr ze dvou možností představení v divadle)
- Vánoční trhy Praha
- Třebíč a Telč (Bazilika sv. Prokopa, Židovská čtvrť, historické náměstí Telč, Státní zámek Telč)

4.2.2. Vícedenní pobytově-poznávací zájezdy po ČR

Vícedenní zájezdy pořádané cestovní kanceláří Cestovka Kuřim budou zaměřeny opět především na turistické a přírodní památky v České republice. Bude se jednat o dvoudenní až čtyřdenní zájezdy s ubytováním a polopenzí. Ubytovaní bude vždy ve dvoulůžkových a třílůžkových pokojích a samozřejmě budou také služby průvodce po celou dobu zájezdu. Bude zajištěna doprava klimatizovaným autobusem, který bude po celou dobu na dosah. Níže je opět uvedeno šest modelových návrhů s chronologicky seřazeným výčtem lokací.

- **Jižní Čechy** – 4 dny (Frymburk + Vyšší Brod, Český Krumlov, Holašovice + Třeboň + Rožmberk, zámek Hluboká nad Vltavou + Tábor)
- **Valašsko** – 3 dny (Velké Karlovice + Rožnov pod Radhoštěm – Valašské muzeum v přírodě, Jurkovičova rozhledna; Horní Bečva + Pustevny + Radhošť – Radegast, kaple sv. Cyrila a Metoděje)
- **Trio měst** – 3 dny (Zlín, Luhačovice, Kroměříž)
- **Adršpašsko-teplické skály** – 3 dny
- **Slovácko** – 3 dny (Buchlovice + Velehrad + Uherské Hradiště, Skanzen Strážnice, Petrov-Plže, Baťův kanál + Vinařství Bzenec)
- **Lázně** – 3 dny (Mariánské Lázně, Františkovy Lázně, Karlovy Vary)

4.2.3. Cyklozájezdy

Dalším typem zájezdů, které bude cestovní kancelář Cestovka Kuřim pořádat, jsou jednodenní cyklozájezdy doprovázené technickým průvodcem uskutečňované v sobotu či v neděli. Trasy budou plánovány především podél říčních toků, kde jsou z velké části upravené asfaltové cyklostezky a rovinatý terén krásnou přírodou. Zájezdy budou plánovány takovým způsobem, aby nebyly fyzicky příliš náročné, ale spíše odpočinkové s co nejnižším převýšením. Pro tyto účely budou rozděleny dle náročnosti na jednodušší – jednohvězdičkové (*) a náročnější – dvouhvězdičkové (**). Jelikož se bude jednat o celodenní pohodovou cestu přibližně 50 až 60 km dlouhou, bude dostatek času prohlédnout si jako pěší turista památky na trase nebo se občerstvit. Doprava bude zajištěna klimatizovaným autobusem s přívěsem pro kola. Nespornou výhodou budou poté předem konkrétně stanovené zastávky na trase, kde bude autobus po určitou dobu stát a cestující si tak budou moci v autobuse například převléct oblečení, dát si svačinu nebo dokonce nasednout a nechat se převést na další zastávku. Na trase se budou nacházet dvě až tři zastávky. Níže jsou stručně uvedeny návrhy tras společně s jejich délkou a obtížností.

- Horní Bečva – Hranice (57 km, náročnost *)
- Velké Karlovice – Valašské Meziříčí (52 km, náročnost *)
- Dvůr Králové – Sezemice u Pardubic (60 km, náročnost *)
- Kolín – Lysá nad Labem (52 km, náročnost *)
- Znojmo – Mikulov (54 km, náročnost **)

- Veselí nad Moravou – Břeclav (54 km, náročnost **)
- Uherské Hradiště – Dubňany (59 km, náročnost **)

4.2.4. Zájezdy pro školy

Posledním typem zájezdů pořádané cestovní kanceláří budou zájezdy pro základní školy, zejména ve správních obvodech Kuřim a Tišnov. Zájezdy budou určeny žákům 3. až 7. třídy, což odpovídá věku přibližně osm až dvanáct let a budou zaměřeny především na historické, kulturní a přírodní památky České republiky takovým způsobem, aby korespondovaly s právě probíraným učivem v dějepisných a přírodovědných předmětech. Doprava bude zajišťována klimatizovaným autobusem, samozřejmostí je průvodce, který bude komunikovat se žáky po celou dobu zájezdu. Bude ovšem vyžadován pedagogický dozor. Zájezdy budou probíhat ve všední dny standardně nejpozději do 15. hodiny. Součástí zájezdu bude vyplňování pracovních listů během programu a následný kvíz s odměnami cestou zpět. Pedagogovi bude poté předán návrh dalších činností pro žáky, důsledkem čehož si snáze zapamatují co nejvíce informací ze zájezdu. Příkladem mohou být činnosti ve výtvarné výchově, diktát z českého jazyka či slohová práce, to vše v návaznosti na téma zájezdu. Níže je opět uveden výčet návrhů na zájezdy pro žáky základních škol.

- Archeopark Pavlov, Archeologické muzeum Dolní Věstonice
- Praha – Pražský hrad, Vyšehrad
- Moravský kras
- Kralice na Oslavou – Památník Bible kralické, Labyrint života Jana Amose Komenského
- město Tábor
- Plzeň – Techmania Science Center
- ZOO Zlín – Lešná
- Staré Město – Památník Velké Moravy

4.2.5. Cestovní pojištění

Cestovní pojištění standardně nabízejí cestovní kanceláře společně se zájezdem, a to za výhodnější ceny. Na základě preferencí zákazníků a zkušeností při prodeji zatím nebude mít CK Cestovka Kuřim cestovní pojištění v nabídce. Hlavním důvodem je nízká ochota zákazníků si cestovní pojištění pro cesty po České republice zakoupit, protože se

v tomto případě nepojišťují léčebné výlohy. Spoustu zákazníků má zároveň uzavřeno pojištění odpovědnosti či životní pojištění, které kryje případné úrazy, a tak je pro ně cestovní pojištění takřka bezpředmětné.

4.3. Cíloví zákazníci

Cíloví zákazníci nové cestovní kanceláře jsou v zásadě velmi podobní stávajícím zákazníkům pobočky CA Invia Kuřim. Bude se jednat opět o všechny věkové kategorie, které chtějí poznat kouty České republiky. Mohou mezi ně tedy patřit mladé páry, rodiny s dětmi nebo cestující v důchodovém věku. Hlavním záměrem je orientovat se na klientelu z Kuřimi a jejího blízkého okolí, dát lidem možnost cestovat s místní cestovní kanceláří a ukázat jim, že za kvalitními zážitky nemusejí jezdit s velkými cestovními kancelářemi. CK Cestovka Kuřim bude ochotna vyhovět ve vysoké míře přáním zákazníků, nebo dokonce naplánovat zájezd zcela na základě jejich požadavků a zajistit vše potřebné, jako například průvodce, program a autobus či minibus. Novinkou je zacílení na zákazníky, kteří mají rádi cyklistiku. Bude kladen důraz na takovou formu obtížnosti tras, aby trasu zvládli i méně zdatní cyklisté a malé děti. Vzdělávací zájezdy pro základní školy budou zejména orientovány na žáky třetích až sedmých tříd, což zhruba odpovídá věku osmi až dvanácti let.

4.4. Klíčové činnosti pro rozvoj

Níže budou shrnuty nejpodstatnější kroky potřebné k založení nové cestovní kanceláře, propagaci její nabídky a udržitelnému provozu. Kroky jsou seřazeny chronologicky dle návaznosti.

4.4.1. Koncesovaná živnost

Jelikož se jedná o živnost koncesovanou, jejíž specifika jsou popsána v teoretické části, je nutno nejdříve zjistit, zda bude vůbec možné novou cestovní kancelář na daném místě otevřít. Podmínku odborné způsobilosti současná provozovatelka cestovní agentury splňuje. Prvním z nutných kroků je sestavení podnikatelského plánu, který bude dodán externí firmou. Na základě podnikatelského plánu bude poté na pobočce vybrané pojišťovny uzavřeno pojištění proti úpadku cestovní kanceláře. Toto pojištění musí mít ze zákona všechny cestovní kanceláře. Jakmile bude sestaven podnikatelský záměr a sjednáno pojištění proti úpadku cestovní kanceláře, je nutno doložit dokumenty společně

s dalšími dle bodu 2.9. Právní náležitosti založení CK na místně příslušný živnostenský úřad, který se v tomto případě nachází v Kuřimi.

4.4.2. Spolupráce se společností Invia.cz, a.s.

Na základě smlouvy uzavřené mezi provozovatelkou cestovní agentury v Kuřimi a společností Invia, a.s., musí být společnost informována o nastávajících změnách. Invia.cz, a.s. přímo nedovoluje franšizantovi prodávat jiné zájezdy než ty, které prodává prostřednictvím CA Invia. Aby mohla i nadále provozovatelka cestovní agentury v Kuřimi spolupracovat se společností Invia.cz, a.s., bude nutno navázat smluvní spolupráci mezi paní Evou Bezegovou, jakožto budoucím dodavatelem zájezdů a společností Invia.cz, a.s. Důsledkem toho bude, že CA Invia bude moci na svých webových stránkách i na veškerých svých pobočkách nabízet zájezdy pořádané cestovní kanceláří Cestovka Kuřim.

4.4.3. Dodavatel dopravy

Jelikož bude veškerá doprava zajišťována pouze autobusem, bude nutno dohodnout spolupráci s dopravcem. Nejoptimálnější možností se jeví spolupráce se společností ČSAD Tišnov. Jedná se o nedalekého dodavatele, jehož největší výhody číší z dlouholetých zkušeností, moderních autobusů s klimatizací a zkušeností řidičů. Dokonce může společnost nabídnout i přívěs na kola pro potřeby cyklozájezdů. Společnost je ochotna navázat spolupráci s cestovními kancelářemi dle dostupných kapacit vozidel. Na základě propočtů by se počet dní, kdy by cestovní kancelář pronajímala vozidlo, pohyboval kolem 130.

4.4.4. Sestavení nabídky

Dále bude nutno sestavit kompletní nabídku nové cestovní kanceláře. Je důležité sestavit podrobné programy a harmonogramy zájezdů, jejich termíny a další specifika, například ubytování. Samozřejmě lze zájezdy operativně doplňovat a upravovat dle poptávky a požadavků zákazníků. Poté bude nutno navrhnout vizuální vzhled plakátů vyvěšených v kanceláři pobočky tak, aby každý, kdo na pobočku přijde, měl představu o rámci nabídky nové cestovní kanceláře.

4.4.5. Zařízení propagace

Pro snadnější cestu k zákazníkům je třeba vytvořit logo nové cestovní kanceláře a vylepit jej na výlohu pobočky. Je tedy třeba vytvořit logo a nechat jej vyrobit, případně

instalovat přímo do výlohy či kanceláře. Co se týká letáků, navrhuji oslovit externí firmu a nechat letáky navrhnout a zároveň také vytisknout. Podrobněji jsou dané nástroje popisovány dále v bodu 4.5.1. Propagační prostředky v místě prodeje. Dalším krokem bude vytvoření firemního účtu na sociální síti Instagram, naplnění ho obsahem a správa propagace příspěvků. Posledním úkonem v této části prací je vytvoření oficiální webové stránky a zveřejnění nabídky zájezdů. Konkrétní doporučení týkající se obsahu webových stránek je uvedeno v bodu 4.5.2. Webové stránky.

4.4.6. Pracovní síla a potřebné znalosti

Vzhledem k zájmu udržení provozu cestovní agentury Invia i cestovní kanceláře Cestovka Kuřim bude třeba zaměstnat další osobu na hlavní pracovní poměr. Od 01. 03. 2021 je pro výkon průvodcovské činnosti v České republice nutná zkouška profesní kvalifikace. K získání Českého národního průkazu průvodce cestovního ruchu bude nutno úspěšně absolvovat zkoušku. [29]

Dále bude nutno se podrobně seznámit s náplní zájezdů a konkrétními lokalitami. Pro účely konání zájezdů pro školy bude třeba se zorientovat v osnovách žáků a dle tohoto faktoru vhodně volit program zájezdů. V souvislosti s osnovami bude také třeba sestavit již zmiňované pracovní listy, závěrečné kvízy a doporučení pro pedagogy ohledně dalších aktivit. Pokud by bylo nutno, je možno zaměstnat na částečný úvazek či dohodu o provedení práce další osobu pro zájezdy s dětmi, a to nejlépe pedagoga či průvodce. Rovněž ten bude muset získat certifikaci Průvodce cestovního ruchu.

4.4.7. Zvětšení prostor

V případě potřeby je možnost zvětšit velikost kanceláře. Současný prostor kanceláře je nyní pouze obložen sádkartony a tím zmenšen. Reálný prostor je přibližně o 12 m² větší. V případě nutnosti zvětšení místnosti by bylo nutno se dohodnout s poskytovatelem prostor, pravděpodobně by to zároveň znamenalo poměrné zvýšení ceny nájemného. Níže je zobrazen současný stav a návrh budoucího rozložení kanceláře.



Obrázek 11: Současný stav kanceláře

(Zdroj: Vlastní zpracování z [30])



Obrázek 12: Návrh rozšíření kanceláře

(Zdroj: Vlastní zpracování z [30])

4.5. Propagace nové cestovní kanceláře

Nespornou výhodou je již existující pobočka cestovní agentury Invia, která má velký počet stálých zákazníků. Díky tomuto faktoru nebude propagace tak náročná. Propagační prostředky jsou rozděleny na tři části, a to na propagační prostředky v místě prodeje, propagaci pomocí oficiálních webových stránek a pomocí sociální sítě Instagram. Jelikož bude nabídka zaměřena zejména na obyvatele Kuřimi a jejího blízkého okolí, bude nejvíce pozornosti věnováno právě propagačním prostředkům v místě prodeje.

4.5.1. Propagační prostředky v místě prodeje

Pro účely cestovní kanceláře Cestovka Kuřim je důležité, aby se o nové nabídce dozvěděli především obyvatelé správních obvodů Kuřim a Tišnov. CK Cestovka Kuřim se bude nacházet na totožném místě, jako zavedená cestovní agentura Invia v Kuřimi, tedy na nám. 1. května, kterou místní obyvatelé znají a navštěvují. Propagační prostředky budou umístěny v místě prodeje a také na dalších místech s větším pohybem lidí. Níže je uveden výčet návrhů k propagaci.

Logo

Logo bude vytištěno jako velkoformátová samolepka a nalepeno na výlohu kanceláře. Zároveň bude vytvořeno 3D logo k zavěšení na stěnu v interiéru pobočky tak, aby korespondovalo se vzhledem loga CA Invia, které je rovněž vyvěšeno ve 3D formátu.

Nabídka zájezdů

Na magnetické tabuli se sloganem: *Nové zájezdy pro naše klienty*, která bude zavěšena v provozovně, bude zobrazena nabídka zájezdů. Na tabuli budou uchyceny papíry ve formátu A4, kde bude uvedeno místo a datum pořádání zájezdu, podrobný program zájezdu a jeho cena.

Letáky

Letáky budou sloužit jako poutač zejména pro obyvatele, kteří se pohybují mimo prostor cestovní agentury Invia. Budou vytvořeny tři druhy letáků se sdělením otevření nové cestovní kanceláře v Kuřimi a stručnou nabídkou. Letáky budou umístěny na místech s větším pohybem osob, například do prodejny supermarketu Albert, která se nachází, stejně jako provozovna nové cestovní kanceláře, na nám. 1. května; v budově

nádraží či ve Společenském a kulturním centru Kuřim. Na dobu pěti měsíců bude také uveřejněna inzerce v měsíčníku Zlobice, určeného pro obyvatele Kuřimi.

4.5.2. Webové stránky

Oficiální webové stránky jsou dalším velmi důležitým nástrojem propagace, jelikož dodávají důvěryhodnost. Jednoduché webové stránky budou tvořeny sekci O nás, stručnou nabídkou, fotografiemi z cest a především kontakty a kontaktním formulářem, přes který může zákazník objednat zájezd či poslat poptávku. Na webové stránky budou odkazovat letáky i účet CK Cestovka Kuřim na sociální síti Instagram.

4.5.3. Instagram

Velmi oblíbenou sociální síti posledních let se stává Instagram. Tato sociální síť je zaměřena zejména na sdílení obrázkových souborů. Právě zde bude založen nový účet s názvem Cestovka Kuřim, kde budou pravidelně vkládány fotografie ze zájezdů, aktuality a nabídka cestovní kanceláře. Budou ale také pravidelně vkládány nejruznější zajímavosti z oblasti cestovního ruchu a tipy ohledně cestování jak po tuzemsku, tak do zahraničí. Záměrem je uživatele na sociální síti Instagram zaujmout a bavit.

Propagace bude zajišťována pomocí Instagramu a jeho nástroje na propagaci příspěvků. K propagaci je nutno vybrat konkrétní příspěvek, nejlépe obecný s delší trvanlivostí co se týká aktuálnosti. Dalším bodem je volba cílové skupiny, nastavení rozpočtu a délky propagace. Optimální doba trvání propagace je přibližně 14 dní, protože příspěvek poté ztrácí na aktuálnosti. Výhodnější je na dalších 14 dní vybrat další a novější příspěvek. Od rozpočtu na den se odvíjí počet dosahů, což znamená, kolik uživatelů daný příspěvek uvidí a bude tak mít možnost jej okomentovat nebo si prohlédnout celý profil nebo dokonce dostat se na webové stránky. Co se týká ceny, je optimální volit mezi 40 Kč a 100 Kč na den.

4.6. Ekonomické zhodnocení

Ekonomické zhodnocení umožní komplexně pohlédnout na návrh rozvoje z hlediska výnosnosti. Nejprve budou odhadnuty jednotlivé varianty tržeb, tedy varianta optimistická, realistická a pesimistická. Dále budou shrnuty počáteční, fixní a variabilní náklady pro první rok.

4.6.1. Analýza výnosů

Pro účely kalkulace výnosů byly počty jednotlivých typů zájezdů odhadnuty. Počet realizovaných vícedenních zájezdů byl odhadnut na 15-25 a jednodenních 30-40. Z důvodu nutné podmínky příznivého počasí a vzhledem k věkové struktuře cílových zákazníků cyklozájezdů, je optimální uspořádat 4-6 cyklozájezdů ročně, přičemž budou pořádány pouze o víkendech. Celkový odhadovaný počet nabízených zájezdů pro základní školy se pohybuje kolem hodnoty 15-25. Na základě těchto četností je níže uvedena tabulka optimistické, realistické a pesimistické varianty. Zároveň je v jednotlivých variantách vyhodnocen zájem zákazníků, tedy obsazenost zájezdů, přičemž cena zájezdu zůstává stejná. V tabulce je dále zobrazen celkový předpokládaný počet zájezdů a celkový předpokládaný počet dnů zájezdů.

Tabulka 19: Optimistická varianta pro 1. rok

| OPTIMISTICKÁ VARIANTA - 1 rok | | | | |
|-------------------------------|---------------|---------------|------------|---------------------|
| typ zájezdu | počet zájezdů | průměrná cena | počet osob | tržby |
| jednodenní | 40 | 900 Kč | 47 | 1 692 000 Kč |
| vícedenní | 25 | 4 200 Kč | 47 | 4 935 000 Kč |
| cyklozájezd | 6 | 800 Kč | 47 | 225 600 Kč |
| pro ZŠ | 25 | 300 Kč | 47 | 352 500 Kč |
| zájezdy celkem | 96 | | | |
| počet dní | 158,5 | | | |
| tržby celkem | | | | 7 205 100 Kč |

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 20: Realistická varianta pro 1. rok

| REALISTICKÁ VARIANTA - 1. rok | | | | |
|-------------------------------|---------------|---------------|------------|---------------------|
| typ zájezdu | počet zájezdů | průměrná cena | počet osob | tržby |
| jednodenní | 35 | 900 Kč | 44 | 1 386 000 Kč |
| vícedenní | 20 | 4 200 Kč | 44 | 3 696 000 Kč |
| cyklozájezd | 5 | 800 Kč | 44 | 176 000 Kč |
| pro ZŠ | 20 | 300 Kč | 44 | 264 000 Kč |
| zájezdy celkem | 80 | | | |
| počet dní | 130 | | | |
| tržby celkem | | | | 5 522 000 Kč |

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 21: Pesimistická varianta pro 1. rok

| PESIMISTICKÁ VARIANTA - 1 rok | | | | |
|-------------------------------|---------------|---------------|------------|---------------------|
| typ zájezdu | počet zájezdů | průměrná cena | počet osob | tržby |
| jednodenní | 30 | 900 Kč | 40 | 1 080 000 Kč |
| vícedenní | 15 | 4 200 Kč | 40 | 2 520 000 Kč |
| cyklozájezd | 4 | 800 Kč | 40 | 128 000 Kč |
| pro ZŠ | 15 | 300 Kč | 40 | 180 000 Kč |
| zájezdy celkem | 64 | | | |
| počet dní | 101,5 | | | |
| tržby celkem | | | | 3 908 000 Kč |

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z tabulek jednotlivých variant jsou patrný předpokládané tržby. Pro další účely budeme předpokládat naplnění realistické varianty, která zobrazuje tržby v hodnotě 5 522 000 Kč.

4.6.2. Analýza nákladů

Náklady jsou rozděleny na počáteční a fixní. Dále jsou rovněž zahrnuty počáteční náklady v případě rozšíření kanceláře a následně uvedena změna hodnoty fixních nákladů.

4.6.2.1. Počáteční náklady

Počáteční náklady v tomto případě tvoří zejména náklady spojené se založením nové cestovní kanceláře, propagací nové cestovní kanceláře a vybavením prostor. Vybavení prostor nebude finančně příliš náročné, jelikož se jedná o již zavedenou cestovní agenturu, jejíž pracovníci budou užívat stejné vybavení jako doposud. V kanceláři se nachází veškeré vybavení, jako jsou dva pracovní stoly, židle pro pracovníky i zákazníky, počítače, dvě tiskárny se skenerem a podobně.

Založení CK

Jednou z nejdůležitějších položek je podnikatelský plán sestavený externí firmou. Cena je však vždy individuální a záleží na konkrétní nabídce externí firmy, která stanoví cenu dle složitosti zpracování a dalšího využití jejích služeb. Orientační cena je stanovena na 21 000 Kč včetně DPH, což je cena méně náročného podnikatelského záměru bez dalších vícenákladů.

Z podnikatelského plánu vychází cena pojistného za pojištění proti úpadku cestovní kanceláře pro 1. rok. Na rozdíl od jiných druhů pojištění nemá pojištění proti úpadku žádný ceník a samotný výpočet pojištění je velmi individuální a je možno jej dostat až na vyžádání. Kalkulace pojistného se počítá na základě hodnot uvedeném v podnikatelském plánu, bere v úvahu však i hodnotu rizika a dotazník, který vyplňuje žadatel před samotnou nabídkou ceny pojištění od pojišťovny. Většinou se jedná o 0,5 % – 2 % z celkového objemu předpokládaných tržeb pro nadcházející kalendářní rok. Pojištění proti úpadku pro cestovní kanceláře nabízí například Česká podnikatelská pojišťovna, UNIQA pojišťovna, Generali pojišťovna nebo ERV Evropská pojišťovna. Pro účely této bakalářské práce bude cena pojistného vypočítána na základě předpokládaných tržeb realistické varianty a nejvyšší hodnoty sazby, tedy 2 %. Výpočet bude tedy následující:

$$5\,522\,000 * 0,02 = 110\,440 \text{ Kč}$$

Dalším podstatným nákladem je nutnost certifikace Průvodce cestovního ruchu. Cena kurzu a závěrečné zkoušky činí 12 100 Kč včetně DPH pro jednoho pracovníka. Pro všechny případy je praktické, aby měli certifikaci oba pracovníci cestovní kanceláře.

Propagace

Díky povědomí okolí o již zavedené cestovní agentuře Invia nebude nutno do propagace příliš investovat. Je především nutno zvýraznit v místě prodeje novou kancelář a nově otevřené možnosti pro zákazníky. Ačkoli je logo navrženo výše, je třeba počítat v případě zájmu i s jeho potencionálním návrhem. Dále bude nutno vytvořit logo ve 3D, které je plánováno umístit do interiéru kanceláře a ve formě samolepky jej umístit do výlohy kanceláře. Cena je dána průměrnými cenami za tyto služby na internetu. Letáky v jednostranné barevné variantě je možno zakoupit za 1,82 Kč/kus za předpokladu odběru 1 000 ks. Budou vytvořeny tři varianty letáků, návrh jedné varianty vychází průměrně na 450 Kč/ks, přičemž se cena upravuje dle náročnosti zpracování. Celková cena za letáky, tedy včetně jejich návrhu a tisku, by byla dle propočtů 3 170 Kč. Webová stránka vytvořena externí firmou včetně zaučení pracovníků vychází dle poptávky asi na 5 500 Kč. Dále je plánována pětiměsíční inzerce v místním měsíčníku Zlobice, která činí 3 440 Kč za formát A6 v barevné variantě. Všechny výše zmíněné ceny jsou uvedeny s DPH.

Vybavení kanceláře

Díky faktu, že stávající kancelář cestovní agentury Invia v Kuřimi je již vybavena pro dva pracovníky, nebude již nutno pořizovat kancelářský nábytek či technické vybavení. Pro zvýšení komfortu zákazníků při návštěvě prodejny doporučují zakoupit automat na vodu a kávovar. V kalkulaci je uvedena přibližná průměrná cena těchto zařízení. Pro zviditelnění nabídky CK Cestovka Kuřim v místě prodeje, tedy přímo v kanceláři, bude nutno zakoupit magnetickou tabuli. Na tabuli budou prezentovány aktuální nabídky zájezdů cestovní kanceláře. Dalšími nezbytnými položkami jsou dekorace a kancelářské potřeby, pro které byly vyčleněny prostředky v hodnotě 2 500 Kč a 8 000 Kč.

Tabulka 22: Počáteční náklady

| položka | cena |
|---|-------------------|
| ZALOŽENÍ CK | 156 640 Kč |
| pojištění proti úpadku cestovní kanceláře | 110 440 Kč |
| certifikát Průvodce cestovního ruchu - 2 ks | 24 200 Kč |
| podnikatelský plán | 21 000 Kč |
| administrativní poplatek - živnost | 1 000 Kč |
| PROPAGACE | 19 060 Kč |
| webová stránka | 5 500 Kč |
| 3D logo | 3 500 Kč |
| inzerce v měsíčníku Zlobice | 3 440 Kč |
| letáky | 3 170 Kč |
| návrh loga | 2 500 Kč |
| logo – samolepka | 950 Kč |
| VYBAVENÍ KANCELÁŘE | 22 000 Kč |
| kancelářské potřeby | 8 000 Kč |
| kávovar | 7 500 Kč |
| magnetická tabule | 2 800 Kč |
| dekorace | 2 500 Kč |
| automat na vodu | 1 200 Kč |
| CELKEM | 197 700 Kč |

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dle propočtů v tabulce vycházejí počáteční náklady 197 700 Kč, přičemž nejvýraznější položkou je pojištění proti úpadku cestovní kanceláře.

4.6.2.2. Fixní náklady

Dalším druhem nákladů jsou fixní náklady, tudíž náklady stálé a hrazené každý měsíc. V níže uvedené tabulce jsou sestupně uvedeny jednotlivé položky fixních nákladů a jejich cena za měsíc a zároveň za celý kalendářní rok. První položkou jsou mzdy. Předpokládané náklady pro oba pracovníky jsou ve výši 74 298 Kč včetně sociálního a zdravotního pojištění hrazeného zaměstnavatelem, tedy 37 464 Kč za jednoho pracovníka. Dalším bodem je pojištění proti úpadku cestovní kanceláře, přičemž je nutno připomenout, že toto pojištění hradí cestovní kancelář pro každý kalendářní rok, proto je tento poplatek zahrnut jak ve fixních tak počátečních nákladech. V závěrečném zhodnocení výnosnosti však bude počítáno s počátečními náklady bez ceny pojištění, tudíž nebude částka dublována. Účetnictví bude zpracovávat externí účetní za 3 200 Kč měsíčně. V případě nutnosti je v kalkulaci počítáno také s koupí ochranných prostředků, obzvláště bezoplachové dezinfekce a roušek jak pro zaměstnance, tak pro zákazníky na každý den zájezdu. Propagace bude dále udržována pouze ve formě propagace příspěvků v nastavení sociální sítě Instagram. Na jeden den je počítáno s investicí 40 Kč, což vychází na 14 600 Kč ročně. Další položkou je poplatek za užívání rezervačního systému, který je praktický zejména pro sestavování seznamů cestujících jednotlivých zájezdů a kontrolu úhrad za zájezdy. Pro účely kalkulace byl vybrán rezervační systém STOVKA, který nabízí individuální sestavení systému, tudíž není nutno platit za služby, které konkrétní cestovní kancelář nevyužije. Mobilní tarif pro obě mobilní zařízení je odhadován na 1 700 Kč. Dalšími položkami jsou kancelářské potřeby, jako jsou například papíry, folie, tonery do tiskáren a podobně, a také náklady spojené s nápoji, jako je zrnková káva, mléko či barely vody a jednorázové kelímky pro zákazníky. Vizitky jsou kalkulovány za cenu 6 Kč/ks pro každého pracovníka zvlášť. Za předpokladu vydání 15 ks měsíčně za jednoho pracovníka, za dva pracovníky tedy 30 ks měsíčně, vychází měsíční náklady na vizitky 180 Kč. Důležité dokumenty pro zákazníky, jako jsou například vytištěné nabídky, cestovní smlouvy či pokyny k zájezdu, je plánováno vkládat do potištěných desek z tvrdého papíru ve formátu A5, které budou vyráběny na zakázku. Na základě poptávky byla určena cena 9,80 Kč/ks při objednání 200 ks, což bude pro účely cestovní kanceláře zcela dostačující. Celková cena obalů je tedy 1 960 Kč ročně, tedy 163 Kč měsíčně.

Posledními položkami jsou nájem a internet. Tyto položky jsou hrazeny však i nyní, tedy při provozu cestovní agentury Invia v Kuřimi. Pro co nejpřesnější kalkulaci budou muset být tedy celkové ceny za tyto služby děleny dvěma. Nájem je počítán jako sazba za m² za měsíc, a to konkrétně 206 Kč/m², což je cena obvyklá pro komerční prostory v dané lokalitě. Předpokládejme, že se jedná o cenu včetně energií, vodného a stočného. Aktuální pronajímáný prostor činí i se zadním skladem 22 m². Měsíční nájem je tedy spočítán jako cena za m² a celková plocha užívání, tedy:

$$206 \times 22 = 4\,532 \text{ Kč}$$

Tímto součinem vychází měsíční nájemné na 4 532 Kč, roční tedy 54 384 Kč. Následně je tedy nutno tyto částky podělit, z čehož vychází nájemné 2 266 Kč měsíčně a tedy 27 192 Kč ročně. Stejně předpoklady budou platit pro platbu internetového připojení. Při předpokládané ceně 800 Kč za měsíc vychází celkové náklady pro CK Cestovka Kuřim 400 Kč měsíčně a v součtu za kalendářní rok 4 800 Kč.

Tabulka 23: Fixní náklady

| položka | měsíc | rok |
|---------------------------|------------------|---------------------|
| mzdy pracovníci | 74 298 Kč | 891 576 Kč |
| pojištění proti úpadku CK | 9 203 Kč | 110 440 Kč |
| účetnictví | 3 200 Kč | 38 400 Kč |
| ochranné prostředky | 3 100 Kč | 37 200 Kč |
| nájem | 2 266 Kč | 27 192 Kč |
| propagace Instagram | 1 217 Kč | 14 600 Kč |
| rezervační systém STOVKA | 2 150 Kč | 25 800 Kč |
| mobilní tarify | 1 700 Kč | 20 400 Kč |
| kancelářské potřeby | 750 Kč | 9 000 Kč |
| internet | 400 Kč | 4 800 Kč |
| zrnková káva, barely vody | 400 Kč | 4 800 Kč |
| vizitky | 180 Kč | 2 160 Kč |
| obaly na smlouvy | 163 Kč | 1 960 Kč |
| CELKEM | 99 027 Kč | 1 188 328 Kč |

(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.6.3. Variabilní náklady

Dalšími náklady, které je nutno do výpočtů zahrnout, jsou náklady variabilní. Tyto náklady závisejí na počtu uskutečněných zájezdů. Pro výpočty budeme vycházet opět z realistické varianty tržeb. Mezi variabilní náklady patří náklady na vstupné,

autobusovou dopravu a ubytování. Pro účely co nejpřesnější kalkulace budeme předpokládat příspěvek na mzdu řidiče v hodnotě 90 Kč/hod a také cenu čekací doby, která je stanovena na 190 Kč/hod a vychází z průměru cenových nabídek přepravních společností. Z průměru cenových nabídek přepravních společností vychází také sazba 37 Kč/km. Počet kilometrů byl určen na základě předpokládaného objemu zájezdů v návaznosti na jejich navržený program v bodu 4.2. Specifikace nabídky nové cestovní kanceláře. Cena ubytování byla stanovena na 300 Kč/osoba/noc z toho důvodu, že se jedná o průměrnou cenu v komfortním turistickém ubytování pro cestovní kanceláře, cena zahrnuje také polopenzi.

Tabulka 24: Variabilní náklady vycházející z realistické varianty tržeb

| typ zájezdu | vícedenní | jednodenní | pro ZŠ | cyklozájezdy | CELKEM |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|---------------------|
| počet zájezdů | 20 | 35 | 20 | 5 | |
| počet osob na jednotlivých zájezdech (os.) | 44 | 44 | 44 | 44 | |
| průměrná odhadovaná cena vstupů (Kč/osoba) | 550 | 300 | 100 | 0 | |
| VSTUPNÉ (Kč) | 484 000 Kč | 462 000 Kč | 88 000 Kč | 0 Kč | 1 034 000 Kč |
| počet hodin trvání 1 zájezdu (hod) | 84 | 17 | 9 | 16 | |
| příspěvek řidiči (Kč/hod) | 90 | 90 | 90 | 90 | |
| ŘIDIČ (Kč) | 151 200 Kč | 53 550 Kč | 16 200 Kč | 7 200 Kč | 228 150 Kč |
| čekací doba za jeden zájezd (hod) | 42 | 5 | 4 | 6 | |
| náklady čekání (Kč/hod) | 190 | 190 | 190 | 190 | |
| průměrný odhadovaný počet km na 1 zájezd (km) | 850 | 200 | 215 | 170 | |
| cena za 1 km (Kč/km) | 37 | 37 | 37 | 37 | |
| cyklopřívěs (Kč/den) | - | - | - | 1200 | |
| AUTOBUS (Kč) | 788 600 Kč | 292 250 Kč | 174 300 Kč | 43 150 Kč | 1 298 300 Kč |
| počet ubytovaných osob (os.) | 46 | - | - | - | |
| ubytování včetně polopenze (Kč/noc) | 300 | - | - | - | |
| průměrný odhadovaný počet dní (den) | 2,5 | - | - | - | |
| UBYTOVÁNÍ (Kč) | 690 000 Kč | - | - | - | 690 000 Kč |
| VARIABILNÍ NÁKLADY CELKEM | | | | | 3 250 450 Kč |

(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.6.4. Náklady v případě rozšíření pracoviště

Jelikož se v případě potřeby předpokládá zaměstnat na dohodu o provedení práce třetí osobu, která by pomáhala jak s doprovodem zájezdů, tak s jejich prodejem, bude nutno rozšířit stávající prostory a doplnit je potřebným vybavením.

Jednorázové náklady bude tvořit zejména pořízení vybavení, jako například notebook, monitor či mobilní telefon a také zázemí, tedy pracovní stůl a židle a dále také certifikát Průvodce cestovního ruchu. Tyto náklady činí přibližně 62 500 Kč a jsou shrnuty v tabulce níže.

Tabulka 25: Počáteční náklady na rozšíření kanceláře

| položka | cena |
|---------------------------------------|------------------|
| mobilní telefon | 8 000 Kč |
| certifikace Průvodce cestovního ruchu | 12 100 Kč |
| stůl | 3 500 Kč |
| židle | 3 200 Kč |
| židle pro klienty - 2 ks | 2 200 Kč |
| notebook | 25 000 Kč |
| monitor | 3 800 Kč |
| osvětlení | 1 200 Kč |
| dekorace | 3 500 Kč |
| CELKEM | 62 500 Kč |

(Zdroj: Vlastní zpracování)

S rozšířením pracoviště také souvisí navýšení určitých nákladů, jako například mobilní tarif, mzdy či nájem. Předpokládá se, že náklady na mzdu pracovníka na dohodu o provedení práce by činily 18 063 Kč měsíčně. Náklad je opět uveden včetně sociálního a zdravotního pojištění hrazeného jak za zaměstnance, tak za zaměstnavatele. Výše bylo zmíněno, že současné prostory je možno zvětšit, čímž by se samozřejmě zvýšila i cena nájemného. Prostor je možné zvětšit o 14 m², což by znamenalo zvýšení nájemného o 1 442 Kč měsíčně. Celková cena za nájem kanceláře by pro CK Cestovka Kuřim činila 3 708 Kč měsíčně, přičemž by vznikl nepoměr mezi úhradou nájemného za cestovní agenturu Invia a cestovní kancelář Cestovka Kuřim. Samozřejmostí je i zvýšení nákladů za mobilní tarif, který se tímto zvýší o 430 Kč měsíčně.

Tabulka 26: Zvýšení nákladů po rozšíření kanceláře

| položka | měsíc | rok |
|---------------|------------------|-------------------|
| mzda - DPP | 18 063 Kč | 216 756 Kč |
| nájem | 1 442 Kč | 17 304 Kč |
| mobilní tarif | 430 Kč | 5 160 Kč |
| CELKEM | 19 935 Kč | 239 220 Kč |

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z tabulky výše je patrné, že by rozšíření kanceláře a přijetí dalšího zaměstnance stálo cestovní kancelář měsíčně přibližně 19 935 Kč, což činí ročně zvýšení nákladů o 239 220 Kč. Níže jsou uvedeny celkové fixní náklady po rozšíření kanceláře a zaměstnání dalšího pracovníka.

Tabulka 27: Aktualizované fixní náklady

| položka | měsíc | rok |
|---------------------------|-------------------|---------------------|
| mzdy pracovníci | 92 361 Kč | 1 108 332 Kč |
| pojištění proti úpadku CK | 9 203 Kč | 110 440 Kč |
| účetnictví | 3 200 Kč | 38 400 Kč |
| ochranné prostředky | 3 100 Kč | 37 200 Kč |
| nájem | 3 708 Kč | 44 496 Kč |
| propagace Instagram | 1 217 Kč | 14 600 Kč |
| rezervační systém STOVKA | 2 150 Kč | 25 800 Kč |
| mobilní tarify | 2 130 Kč | 25 560 Kč |
| kancelářské potřeby | 750 Kč | 9 000 Kč |
| internet | 400 Kč | 4 800 Kč |
| zrnková káva, barely vody | 400 Kč | 4 800 Kč |
| vizitky | 180 Kč | 2 160 Kč |
| obaly na smlouvy | 163 Kč | 1 960 Kč |
| CELKEM | 118 962 Kč | 1 427 548 Kč |

(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.6.5. Rentabilita a ziskovost

Následným určením rozdílu nákladů a výnosů zjistíme výsledek hospodaření. Ten je nutno zdanit jako příjem fyzické osoby, tedy 15 %, jelikož se jedná o daň z příjmu osoby samostatně výdělečně činné. V tabulce níže jsou zahrnuty veškeré výše uvedené varianty, tedy realistická, optimistická a pesimistická. Tyto varianty se liší tržbami a také hodnotou variabilních nákladů. Variabilní náklady optimistické a pesimistické varianty byly vypočteny na základě změn hodnot v počtu konaných zájezdů a jejich obsazenosti. Tyto hodnoty jsou patrné v bodu 4.6.1. Analýza výnosů.

Počáteční náklady jsou uvedeny bez pojištění proti úpadku cestovní kanceláře, jelikož je tato hodnota již zahrnuta v nákladech fixních. Z tabulky lze také vyhodnotit, jak moc by byl ovlivněn hospodářský výsledek, kdyby došlo k rozšíření pobočky již první rok.

Tabulka 28: Vyhodnocení nákladů a výnosů

| Výsledek hospodaření za 1. rok podnikání | | | |
|---|---------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| | realistická varianta | optimistická varianta | pesimistická varianta |
| tržby za prodej vlastních služeb | 5 522 000 Kč | 7 205 100 Kč | 3 908 000 Kč |
| PŘÍJMY CELKEM | 5 522 000 Kč | 7 205 100 Kč | 3 908 000 Kč |
| počáteční náklady (bez pojištění) | 87 260 Kč | 87 260 Kč | 87 260 Kč |
| variabilní náklady | 3 250 450 Kč | 4 161 995 Kč | 2 406 905 Kč |
| fixní náklady | 1 188 328 Kč | 1 188 328 Kč | 1 188 328 Kč |
| NÁKLADY CELKEM | 4 526 038 Kč | 5 437 583 Kč | 3 682 493 Kč |
| výsledek hospodaření před zdaněním | 995 962 Kč | 1 767 517 Kč | 225 507 Kč |
| dan 15% | 149 394 Kč | 265 128 Kč | 33 826 Kč |
| VH po zdanění | 846 568 Kč | 1 502 389 Kč | 191 681 Kč |
| náklady na rozšíření pobočky | 239 220 Kč | 239 220 Kč | 239 220 Kč |
| výsledek hospodaření před zdaněním | 756 742 Kč | 1 528 297 Kč | -13 713 Kč |
| dan 15% | 113 511 Kč | 229 245 Kč | 0 Kč |
| VH po zdanění | 643 231 Kč | 1 299 052 Kč | -13 713 Kč |

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Při naplnění realistické varianty lze očekávat výsledek hospodaření po zdanění přibližně 643 231 Kč. Z tabulky je dále patrné, že pokud by se naplnila pesimistická varianta, nedoporučuje se rozšiřovat prodejnou o dalšího prodejce, protože poté by se stala cestovní kancelář ztrátovou.

4.7. Analýza rizik metodou RIPRAN

Rizika jsou nedílnou součástí každého podnikání, a proto je nutno si je včas identifikovat a stanovit opatření pro jejich efektivní eliminaci. Analýza rizik bude provedena pomocí metody RIPRAN, jejíž postup je podrobně popsán v teoretické části. Nejprve je nutno si jednotlivá rizika identifikovat a poté určit jejich pravděpodobnosti a také dopady na celý plán. Výstupem této analýzy budou návrhy na snížení hodnoty rizik a komplexní posouzení rizikovosti celého návrhu.

4.7.1. Identifikace rizik

Tabulka zobrazena níže zobrazuje předpokládaná rizika, tedy hrozby, a jejich následné scénáře dopadu na podnikatelský záměr. Byla vybrána ta rizika, která mohou zásadně ovlivnit chod cestovní kanceláře Cestovka Kuřim, nebo dokonce zamezit jejímu otevření. U každého rizika je vždy uvedena pravděpodobnost, se kterou může daná hrozba nastat.

Tabulka 29: Identifikace rizik

| pořadové číslo rizika | hrozba | scénář | pravděpodobnost |
|-----------------------|----------------------------------|--|-----------------|
| 1. | nízký zájem zákazníků | nízké tržby, nutnost snižování počtu zájezdů, úpravy termínů, komplikace na straně zákazníků | střední (50 %) |
| 2. | odmítnutí dopravce | hledání jiného dopravce, časové náklady, pravděpodobnost vyšších nákladů na dopravu | střední (35 %) |
| 3. | trvání pandemie | dlouhodobě nízká poptávka, omezení cestování i nabídky služeb v cestovním ruchu | vysoká (70 %) |
| 4. | nová konkurence | pokles poptávky, nižší tržby, tlak na ceny | nízká (20 %) |
| 5. | nezískání koncese | nemožnost otevření cestovní kanceláře | nízká (20 %) |
| 6. | nezískání pojištění proti úpadku | nemožnost otevření cestovní kanceláře | střední (60 %) |

(Zdroj: Vlastní zpracování dle [19])

4.7.2. Kvantifikace rizik projektu

Dále je nutno také určit úroveň dopadu na celý projekt. Na základě určených pravděpodobností se dále dle tabulky uvedené v teoretické části vyhodnotí výsledná hodnota rizika. Ta může být vysoká, střední nebo nízká.

Tabulka 30: Kvantifikace rizik

| pořadové číslo rizika | dopadu | hodnota rizika |
|-----------------------|---------|----------------|
| 1. | velký | VHR |
| 2. | malý | NHR |
| 3. | velký | VHR |
| 4. | střední | NHR |
| 5. | velký | NHR |
| 6. | velký | VHR |

(Zdroj: Vlastní zpracování dle [19])

4.7.3. Reakce na rizika

Následně se určí návrhy na eliminaci jednotlivých rizik takovým způsobem, aby se stala akceptovatelnými a hodnota rizika se snížila. Obzvláště je nutno se zaměřit na

hrozby s vysokou hodnotou rizika, tedy konkrétně zejména na nízký zájem zákazníků, trvání pandemie nemoci Covid-19 a nezískání pojištění proti úpadku cestovní kanceláře, což by dokonce znamenalo úplnou nemožnost novou cestovní kancelář otevřít. Zde je pravděpodobnost nastání rizika velice vysoká vzhledem k pandemii a tím pádem mnohem vyššímu riziku nemožnosti dostát svým závazkům.

4.7.3.1. Nízký zájem zákazníků

Je možné, že lidé budou zpočátku raději cestovat po České republice, ale je třeba brát v úvahu i druhou možnost, tedy jejich strach z cestování. Mohou mít například obavy z cestování autobusem při plné obsazenosti nebo z turisty přeplněných památek. Další možností je jejich prostý nezájem o služby CK Cestovka Kuřim. V každém případě je nutno připravit kvalitnější propagaci a v případě nutnosti zdůraznit také zájem o dodržování hygienických předpisů. To může být například garance dodání potřebných ochranných prostředků, jako jsou roušky, respirátory a bezoplachová desinfekce, zdarma všem cestujícím po celou dobu zájezdů. V obou případech by to však znamenalo finanční náklady. Dále je možné vyhlásit například na sociální síti Instagram soutěž o zájezdy, což pomůže odbourat strach lidí z cestování, ale také zefektivnit propagaci na dané sociální síti. S nízkým zájmem zákazníků souvisí také dodatečné posouvání termínů zájezdů či dokonce jejich rušení. V tuto chvíli je nutno se zaměřit na 100% respektování požadavků zákazníků a zájezdy rušit pouze v nejnútnejších případech. I tyto faktory totiž snižují důvěryhodnost cestovní kanceláře, čímž může zbytečně přicházet o zákazníky.

4.7.3.2. Odmítnutí dopravce

Záměrem je nejdříve oslovit s nabídkou spolupráce nejbližšího dopravce, tedy ČSAD Tišnov. Společnost ČSAD Tišnov ale provozuje svou vlastní cestovní kancelář a tou je CK Travel Club ČSAD Tišnov. Vzhledem k možnosti růstu nové konkurence v okolí se dá očekávat jejich odmítnutí. V tom případě se doporučuje nabídnout oboustranně výhodnou dohodu, například pomocí rámcové smlouvy. V té může být například uveden maximální počet zájezdů nebo pouze dané lokality. Výhodou je, že CK Travel Club ČSAD Tišnov se zaměřuje spíše na zahraniční zájezdy, kdežto cílovou destinací cestovní kanceláře Cestovka Kuřim je pouze Česká republika. V případě nenavázání spolupráce je další možností oslovení Bítešské dopravní společnosti, čímž by se však zvýšily náklady na dopravu dopravního prostředku do nástupních míst Tišnov a Kuřim.

4.7.3.3. Trvání pandemie

Dobu trvání pandemie bohužel nelze ovlivnit, ale je samozřejmě nutné být na tuto možnost připraven. Riziko můžeme snížit tím, že vyčkáme s otevřením cestovní kanceláře až do konce pandemie, ani to ale nezaručí stoprocentní eliminaci rizika. Pokud by ale další vlna nemoci nastala, bude nutno přizpůsobit zájezdy současným omezením a také snížit počet nabízených zájezdů.

4.7.3.4. Nová konkurence

Nová konkurence v odvětví cestovního ruchu je vlivem pandemie nemoci Covid-19 nepravděpodobná, ovšem je nutno počítat i s touto možností. S konkurencí by vznikl také tlak na cenu zájezdů. V tom případě bude nutno co nejdříve získat konkurenční výhodu, například ve formě benefitů pro nové i loajální zákazníky. Dalším návrhem může být navázání spolupráce, což by záleželo na charakteru činnosti konkurenční firmy.

4.7.3.5. Nezískání koncese

Tato hrozba by zcela zamezila možnosti otevření cestovní kanceláře. Pravděpodobnost nezískání je sice minimální, ale její dopady jsou velmi vysoké. Návrhem na opatření jsou velmi kvalitně zpracované dodávané doklady při žádosti o koncesovanou živnost, případně opětovné podání žádosti. Pokud by se nepodařilo, je zde možnost zařizovat pouze autobusovou dopravu bez ubytování a průvodce, pouze s technickým doprovodem.

4.7.3.6. Nezískání pojištění proti úpadku

Nezískání pojištění proti úpadku cestovní kanceláře je vzhledem k pandemii nemoci Covid-19 vcelku pravděpodobné. Je zde totiž mnohem vyšší riziko úpadku, a proto je nutno sestavit kvalitní podnikatelský plán. Ten bude sestavovat profesionální externí firma, která má již s podnikatelskými plány zkušenosti, čímž se zásadně zvýší riziko úspěchu.

4.7.4. Celkové posouzení rizik

Na základě stanovení a následného vyhodnocení jednotlivých rizik jsme došli k závěru, že ačkoli pandemie nemoci Covid-19 bude zásadně ovlivňovat průběh činností, má otevření nové cestovní kanceláře v Kuřimi velký potenciál. V realizaci rozvoje je možné pokračovat bez větších omezení, nicméně je nutno počítat s komplikacemi, které mohou být pandemií nemoci Covid-19 způsobeny.

4.8. Organizační změny v důsledku pandemie nemoci Covid-19

Pandemie nemoci Covid-19 bohužel znamenala zejména pro cestovní ruch obrovskou ránu. Prodané zájezdy se stornovaly a to znamenalo také vrácení provizních odměn prodejců. Vrácení získaných finančních prostředků se nevyhnulo ani kuřimské pobočce CA Invia Kuřim, která měla v důsledku toho neshody se společností Invia.cz, a.s. Provozovatelka franšizové pobočky v Kuřimi se rozhodla ke dni 30. 04. 2021 ukončit se společností Invia.cz, a.s. spolupráci. Nově navázala spolupráci s CK Fischer, tedy jedním z největších konkurentů CA Invia. CK Fischer je členem silné skupiny Fischer Group, do které dále patří cestovní kanceláře Nev-Dama a nově také Exim Tours. Dále pod křídly Fischer Group funguje také jeden z největších webových portálů na výběr dovolené, a to eTRAVEL.cz. Prodejna v Kuřimi však dále zůstává cestovní agenturou a je provizním prodejcem Fischer, tedy není nikoli pobočkou a tím se provozovatelka nestala přímým zaměstnancem společnosti FISCHER, a.s., ale pouze jejím partnerem. To tedy dokonce znamená, že provozovatelka si může smluvit i další cestovní kanceláře, kterým bude prodávat zájezdy a nemusí o tom společnost FISCHER, a.s. nijak informovat.

4.8.1. Dopady na návrh

Tato změna nebude naštěstí znamenat zásadní změny pro bakalářskou práci, její analýzy a návrh, protože jsme v drtivé většině analyzovali okolí a potenciál samotné kuřimské prodejny, přičemž zásadně nezáleží na tom, zda se jedná o Invia nebo Fischer. Spolupráce se společností FISCHER, a.s. znamená tu výhodu, že provozovatelka nemá vůči této společnosti žádné povinnosti a sama může navázat spolupráci s dalšími cestovními kancelářemi. V důsledku toho není již nutná akceptace ze strany partnera, tedy společnosti FISCHER, a.s. a také nebude nutno s nimi navázat smluvní spolupráci jakožto cestovní kancelář Cestovka Kuřim. Zároveň jsou zde benevolentnější podmínky pro stanovení propagace. Z výše pojmenovaného plyne, že zde existují dokonce přívětivější podmínky pro rozvoj obchodních aktivit cestovní agentury v Kuřimi formou založení nové cestovní kanceláře.

5. ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo navrhnout optimální možnost rozvoje obchodních aktivit vybraného podniku. Pro tyto účely byla vybrána franšizová pobočka cestovní agentury Invia, která se nachází v Kuřimi nedaleko Brna. Konkrétním cílem rozvoje obchodních aktivit bylo navrhnout postup realizace prodeje vlastních zájezdů, jelikož se na pobočce doposud prodávaly pouze zájezdy jiných cestovních kanceláří. Tento záměr však komplikuje pandemie nemoci Covid-19, avšak naději vnáší účinnost očkování obyvatelstva a následný očekávaný nárůst poptávky v oboru cestovního ruchu. Otevření nové cestovní kanceláře by tak mohlo pro pobočku znamenat novou startovací čáru. Úvodní část bakalářské práce charakterizuje její hlavní i dílčí cíle, uvádí čtenáře do dané problematiky a také stanovuje aplikované postupy. Na úvodní část dále navazuje část teoretická, poté praktická a nakonec návrhová část.

Teoretická část obsahuje zejména příslušnou terminologii, seznamuje čtenáře s rozdíly mezi cestovní kanceláří a cestovní agenturou a také s právními náležitostmi založení cestovní kanceláře. Zároveň je uvedena podrobná charakteristika jednotlivých analýz makroprostředí a mikroprostředí podniku využitých v analytické části.

Následující část bakalářské práce byla zejména zaměřena na konkrétní charakteristiku zkoumaného podniku a jeho prostředí. Vydefinovala základní údaje o společnosti i franšizové pobočce, konkurenci v místě prodeje, cílových zákaznících a také aktuálních trendech na trhu cestovního ruchu. Prostředí podniku bylo charakterizováno pomocí analýz vysvětlených v teoretické části. Díky podrobné analýze silných a slabých stránek podniku, jeho příležitostí a hrozeb se podařilo kvalitně vyhodnotit SWOT analýzu, která byla výstupem hodnocení jednotlivých analýz. Na základě výsledných hodnot bylo dále možno vhodně zpracovat návrhy na rozvoj obchodních aktivit.

Stěžejní částí práce je část návrhová, která konkretizuje činnosti potřebné k úspěšné realizaci stanoveného cíle, tedy k otevření nové cestovní kanceláře v Kuřimi. Charakterizuje jednotlivé typy zájezdů, tedy vícedenní pobytově-poznávací, jednodenní poznávací, cyklozájezdy a také zájezdy pro základní školy. Dále jsou shrnuty kroky podstatné k otevření nové cestovní kanceláře a představen plán propagace. Dalším bodem je ekonomické zhodnocení návrhu, kde byly stanoveny předpokládané výnosy a náklady.

V závěru návrhové části byla identifikována rizika, na která je nutno se předem připravit a eliminovat tak jejich případné dopady.

Přínosem rozvoje obchodních aktivit zkoumané cestovní agentury budou především vyšší tržby, eliminace závislosti na smluvním partnerovi, rozšíření týmu, zvýšení konkurenceschopnosti, širší nabídka zájezdů a také oslovení nových zákazníků. Vzhledem k pandemii nemoci Covid-19 nyní ale bohužel není vhodná chvíle k otevření nové cestovní kanceláře. Proto doporučuji se na otevření nové cestovní kanceláře připravit, například sestavením podnikatelského plánu, zjištěním možnosti spolupráce s dopravcem a navržením programů zájezdů. Díky podrobné znalosti cestovní agentury v Kuřimi považuji analytickou a návrhovou část za kvalitně zpracované a aplikovatelné v praxi.

6. ZDROJE

6.1. Tištěné zdroje

- [1] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada, 2009, 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3.
- [2] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [3] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, 2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.
- [4] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009, 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.
- [5] CIMLER, Petr a Dana ZDRAŽILOVÁ. *Retail management*. Praha: Management Press, 2007, 307 s. ISBN 978-80-7261-167-6.
- [6] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.
- [7] CTIBOR, Jiří a Iva HORÁČKOVÁ. *Franchising*. Praha: Wolters Kluwer, 2017, 184 s. ISBN 978-80-7552-661-8.
- [8] MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013, 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.
- [9] PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003, 581 s. ISBN-80-247-0254-1.
- [10] KOTLER, Philip. *Moderní marketing*: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [11] SOLOMON, Michael R., Greg W MARSHALL a Elnora W STUART. *Marketing: očima světových manažerů*. Brno: Computer Press, 2006, 572 s. ISBN 80-251-1273-X.
- [20] OSTERWALDER, Alexander, Yves PIGNEUR, Alan SMITH a Radek BLAHETA. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 2. vydání. Brno: BizBooks, 2015, 278 s. ISBN 978-80-265-0425-2.

[23] FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

6.2. Internetové zdroje

[12] GÚČIK, Marian a kol. *Marketing cestovního ruchu* [online]. Banská Bystrica: DALI-BB, 2011 [cit. 2020-12-13]. ISBN 978-80-89090-85-3. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=0nHB-88dd6UC&hl=cs&source=gbs_navlinks_s

[13] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Střety marketingu: uplatnění principu marketingu ve firemní praxi*. [online]. Praha: C. H. Beck, 2004 [cit. 2020-12-13]. ISBN 80-7179-887-8. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=cdENV8TVxSYC&dq=st%C5%99ety+marketingu&hl=cs&source=gbs_navlinks_s

[14] Cestovní ruch - 1. čtvrtletí 2020. *Český statistický úřad* [online]. Praha: 2020 [cit. 2020-12-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/cestovni-ruch-1-ctvrtleti-2020#>

[15] Cestovní ruch - 2. čtvrtletí 2020. *Český statistický úřad* [online]. Praha: 2020 [cit. 2020-12-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/cestovni-ruch-2-ctvrtleti-2020>

[16] Cestovní ruch – 3. čtvrtletí 2020. *Český statistický úřad* [online]. Praha: 2020 [cit. 2020-12-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/cestovni-ruch-3-ctvrtleti-2020#>

[17] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování* [online]. Praha: Grada, 2007 [cit. 2020-12-17]. ISBN 978-80-247-1911-5. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=SFiefier8boC&dq=model+7s+firmy+mckinsey&hl=cs&source=gbs_navlinks_s

[18] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. [online]. Praha: Grada, 2006 [cit. 2020-12-17]. ISBN 80-247-1667-4. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=3e1lhXIT-MUC&dq=mckinsey+7s+r%C3%A1mec&hl=cs&source=gbs_navlinks_s

[19] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA* [online]. Praha: Grada, 2009 [cit. 2020-12-17]. ISBN 978-80-247-2848-3.

Dostupné

z:

https://books.google.cz/books?id=68kHtfJVbrsC&dq=ripran&hl=cs&source=gbs_navlinks_s

[21] Zákon č. 159/1999 Sb. ze dne 23. července 1997, Zákon o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu a o změně zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, a zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů. *Zákony pro lidi* [online]. 2020 [cit. 2020-12-18]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-159>

[22] Pokyny pro vznikající cestovní kanceláře. *Ministerstvo pro místní rozvoj* [online] Praha: 2020 [cit. 2020-12-18]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/ministerstvo/cestovni-ruch/informace-pro-cestovni-kancelare-a-agentury/pokyny-pro-vznikajici-cestovni-kancelare>

[24] *Invia.cz* [online]. Praha: 2021 [cit. 2021-02-03]. Dostupné z: <https://invia.cz>

[25] *Invia.cz*, a.s. *Kurzy.cz*. [online]. Praha: 2021 [cit. 2021-02-03]. 2021 Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/26702924/invia-cz-as/>

[26] Správní obvody. *Český statistický úřad* [online]. Praha: 2020 [cit. 2021-02-18]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xb/spravni_obvody

[27] HDP v roce 2021, vývoj hdp v ČR – 1 rok. *Kurzy.cz* [online]. Praha: 2021 [cit. 2021-02-20]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?imakroGraphFrom=1.1.2020>

[28] Vytvořte si vlastní logo. *Logomaster.ai* [online]. 2018 [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: <https://logomaster.ai/cs>

[29] Jak to je s průkazy Průvodců? *Tyrkys* [online]. Praha: 2021 [cit. 2021-04-07]. Dostupné z: <https://www.tyrkys.cz/stranka/jak-to-je-s-prukazy-pruvodcu.html>

[30] Create 2D & 3D floorplans for real estate, office space or your home. *Floorplanner* [online] Rotterdam: 2021 [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://floorplanner.com/>

[31] Cestovní ruch - 4. čtvrtletí 2020. *Český statistický úřad* [online]. Praha: 2020 [cit. 2020-04-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/cestovni-ruch-4-ctvrtleti-2020>

- [32] *COVID PORTÁL* [online]. Praha: 2021 [cit. 2021-05-12]. Dostupné z: <https://covid.gov.cz/>
- [33] STRAKOVÁ, Kateřina. CzechTourism: I ve vzdálenějších zemích je teď důležité nezmizet z trhu. In: *Mediaguru* [online]. 2021 [cit. 2021-05-12]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2021/04/czechtourism-i-ve-vzdalenejsich-zemich-je-ted-dulezite-nezmizet-z-trhu/>
- [34] Zákon č. 185/2020 Sb. ze dne 24. dubna 2020, Zákon o některých opatřeních ke zmírnění dopadů epidemie koronaviru označovaného jako SARS CoV-2 na odvětví cestovního ruchu. *Zákony pro lidi* [online]. 2020 [cit. 2021-14-05]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2020-185>

7. SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|--|-----------|
| Obrázek 1: Úrovně marketingu v cestovním ruchu | 21 |
| Obrázek 2: Porterův model pěti konkurenčních sil | 29 |
| Obrázek 3: Model "7S" firmy McKinsey | 30 |
| Obrázek 4: Marketingový mix 4P | 32 |
| Obrázek 5: Logo cestovní agentury Invia..... | 39 |
| Obrázek 6: Exteriér CA Invia Kuřim | 41 |
| Obrázek 7: Interiér CA Invia Kuřim..... | 42 |
| Obrázek 8: Příklad ikon zobrazující nejvyhledávanější parametry konkrétního hotelu..... | 46 |
| Obrázek 9: Návrh oranžovo-černé varianty loga | 75 |
| Obrázek 10: Návrh bílo-oranžové varianty loga | 75 |
| Obrázek 11: Současný stav kanceláře..... | 82 |
| Obrázek 12: Návrh rozšíření kanceláře..... | 82 |

8. SEZNAM TABULEK

| | |
|---|-----------|
| Tabulka 1: Klasifikace služeb | 19 |
| Tabulka 2: Obchodní model Canvas..... | 33 |
| Tabulka 3: SWOT analýza..... | 35 |
| Tabulka 4: Tabulka pro přiřazení hodnoty rizika | 36 |
| Tabulka 5: Tabulka po kroku 1 a 2..... | 37 |
| Tabulka 6: Růst nezaměstnanosti v posledních kvartálech | 47 |
| Tabulka 7: Vyhodnocení STEP analýzy | 48 |
| Tabulka 8: Vyhodnocení Porterova modelu pěti konkurenčních sil | 55 |
| Tabulka 9: Vyhodnocení rámce McKinsey 7S | 58 |
| Tabulka 10: Vyhodnocení marketingového mixu..... | 62 |
| Tabulka 11: Obchodní model CA Invia Kuřim | 65 |
| Tabulka 12: Vyhodnocení zdrojů CA Invia Kuřim..... | 66 |
| Tabulka 13: SWOT analýza podniku | 67 |
| Tabulka 14: Vyhodnocení silných stránek | 69 |
| Tabulka 15: Vyhodnocení slabých stránek | 70 |
| Tabulka 16: Vyhodnocení příležitostí | 71 |
| Tabulka 17: Vyhodnocení hrozeb | 72 |
| Tabulka 18: Čtvercová matice SWOT | 73 |
| Tabulka 19: Optimistická varianta pro 1. rok | 85 |
| Tabulka 20: Realistická varianta pro 1. rok | 85 |
| Tabulka 21: Pesimistická varianta pro 1. rok | 86 |
| Tabulka 22: Počáteční náklady | 88 |
| Tabulka 23: Fixní náklady | 90 |
| Tabulka 24: Variabilní náklady vycházející z realistické varianty tržeb..... | 92 |
| Tabulka 25: Počáteční náklady na rozšíření kanceláře | 93 |
| Tabulka 26: Zvýšení nákladů po rozšíření kanceláře | 93 |
| Tabulka 27: Aktualizované fixní náklady | 94 |
| Tabulka 28: Vyhodnocení nákladů a výnosů | 95 |
| Tabulka 29: Identifikace rizik | 96 |
| Tabulka 30: Kvantifikace rizik..... | 96 |

9. SEZNAM GRAFŮ

| | |
|--|-----------|
| Graf 1: Věková struktura obyvatel ve správních obvodech Kuřim a Tišnov | 43 |
| Graf 2: Migrace obyvatelstva ve správních obvodech Kuřim a Tišnov v letech 2017-2019 | 44 |
| Graf 3: Vývoj nezaměstnanosti v letech 2017-2019 | 45 |
| Graf 4: Cesty obyvatel ČR a podíl cest organizovaných pomocí CK/CA v letech 2015-2019 | 50 |